



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**O PROCESSO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES QUE
ADERIRAM AO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO:**

Um estudo em duas empresas paraibanas.

AMANDA DE LIMA FERNANDES

João Pessoa

Novembro, 2016

AMANDA DE LIMA FERNANDES

**O PROCESSO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES QUE
ADERIRAM AO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO:**

Um estudo em duas empresas paraibanas.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Centro
de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

Professor (a) Orientador (a): Dr^a. Ana
Carolina Kruta de Araújo Bispo.

Coordenador do curso (a): Me^a. Nadjá
Valéria Pinheiro

João Pessoa

Novembro, 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F363p Fernandes, Amanda de Lima.

O processo da liderança em organizações que aderiram ao modelo de excelência em gestão: um estudo em duas empresas paraibanas / Amanda de Lima Fernandes. – João Pessoa, 2016.

92f.: il.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Liderança transformacional. 2. Modelo de Excelência em Gestão (MEG). 3. Liderança. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

À Professora Orientadora Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Dr^a.

Solicito examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Amanda de Lima Fernandes.

João Pessoa, _____ de Novembro de 2016.

Prof^a. Ma. Nadja Valéria Pinheiro
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer da Professora Orientadora:

Folha de Aprovação

AMANDA DE LIMA FERNANDES

O PROCESSO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES QUE ADERIRAM AO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO:

Um estudo em duas empresas paraibanas.

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientadora

Examinador (a)

À Itan, meu amor e saudade.

Agradecimentos

Ansiei pelo momento em que pudesse, finalmente, externalizar a gratidão por concluir esta pesquisa. Certa vez ouvi uma passagem de um filme em que falava sobre a jornada ser melhor do que a chegada. O que acontece ao longo do caminho é o que importa: os tropeços, as quedas, os choros, as risadas, as amizades. Aqui marco não só a conquista de um trabalho árduo, mas registro a importância de pessoas que passaram e trouxeram um significado ao longo de quatro anos desde que iniciei meus estudos no curso de Administração, na Universidade Federal da Paraíba. E então, eis chegado o seu momento de conclusão.

Agradeço primeiramente a Deus, por ter cuidado de mim mesmo quando não me dediquei e lhe faltei com devoção.

A Regivana Lima, minha amada mãe, por todo cuidado e amor ao longo desses anos, pela paciência e dedicação que possibilitaram o meu crescimento profissional e pessoal. Todo meu amor e gratidão.

A Luis Carlos Fernandes, meu pai, por todo seu esforço e dedicação.

À minha família, por todo incentivo nas minhas conquistas.

Aos meus amigos, em especial, Lucas, Giderlane, Ricardo, Marília, Petrúcio, Drizia, Ingrid e Sales, pessoas especiais que demonstraram um carinho único em meus momentos mais difíceis, disponibilizaram empatia, paciência, carinho e apoio incessante nessa jornada. Obrigada pela amizade fiel, conselhos, risos e choros. Com vocês consegui filtrar diversas emoções e assim espero ser ao longo dos anos de nossas vidas.

Aos amigos da universidade, em especial Luciana, Erizianne, Gabriela e Melânia, por todo o apoio e companheirismo que espero eternizar, pelas histórias e lutas vivenciadas no dia a dia nos corredores da universidade.

À minha professora orientadora, Ana Carolina Kruta, pelo apoio, paciência, aprendizado e contribuição neste trabalho. Toda minha admiração e carinho.

Aos meus companheiros diários da Energisa, pela confiança e profissionalismo ao longo desses anos de trabalho.

À todos os gestores que participaram da pesquisa, pela confiança e disponibilidade de tempo em repassar suas experiências.

Aos professores e demais colaboradores da universidade que auxiliaram na minha construção profissional.

Aos companheiros de quatro patas da UFPB e da casa dos meus amigos, por conseguirem aliviar minha alma em questão de segundos.

E por fim, a Itan, pelo amor incontrolável que despertou em mim. Irei conviver com a saudade enraizada em meu peito e tentarei fazer das poucas lembranças motivos de sorrisos. Estarás comigo eternamente em meu coração e pensamento.

“Para todos que já tiveram um momento de fraqueza. Não vai doer para sempre, então não deixe isso afetar o que há de melhor em você.” (Autor Desconhecido)

RESUMO

FERNANDES, Amanda de Lima. **O PROCESSO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES QUE ADERIRAM AO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**: Um estudo em duas empresas paraibanas. Orientadora: Prof. Dr^a. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. 88 p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

A liderança é foco de grandes estudos no tocante às organizações, sendo percebida através de diversas abordagens. A liderança transformacional considera o líder como um dos principais agentes de desenvolvimento moral e motivação dentro do contexto organizacional, sendo responsável pelo desenvolvimento dos seus liderados. Atrelado a isso, as organizações buscam cada vez mais, modelos de gestão capazes de maximizar os resultados e promover práticas que facilitam o processo do exercício da liderança, sendo o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) um dos mais utilizados atualmente. A pesquisa tem por objetivo analisar como se dá o processo da liderança transformacional em organizações da cidade de João Pessoa que aderiram à implantação do MEG. A abordagem adotada na pesquisa foi qualitativa, sendo realizada a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas com duas organizações da cidade de João Pessoa, com um total de oito entrevistados. Em seguida, foi realizada a análise de conteúdo que possibilitou a identificação de traços de liderança em ambas as empresas e a percepção do atual estágio de maturidade do MEG. Os resultados constataram que as empresas se encontram em estágios diferentes da aplicação do modelo e que a maturidade da gestão ocorre de acordo com as práticas de gestão desenvolvidas em cada organização. Através dos relatos dos gestores entrevistados, o MEG foi considerado um facilitador no processo do exercício da liderança e evidenciou-se que o fenômeno da liderança ocorre de maneira distinta de acordo com a cultura organizacional.

Palavras-chave: Liderança; Liderança transformacional; Modelo de Excelência em Gestão.

ABSTRACT

Leadership is the subject of many studies regard to organizations, being perceived through different approaches. Transformational leadership considered the leader as one of the main agents of moral development and motivation in the organizational context, being responsible for the development of their subordinates. Linked to this, organizations are increasingly seeking, management models capable of maximizing the results and promote practices that facilitate the leadership exercise process, being the Model of Excellence in Management (MEG) one of the most widely used. The aim of the research is to examine how the process of transformational leadership in organizations of the city of João Pessoa that have joined the deployment of MEG. The approach adopted is the qualitative research, the data was collected by semi-structured interviews with two organizations of the city of João Pessoa, achieved a total of eight respondents. After, was performed a content analysis which allowed the identification of traces of lead in both companies and the perception of the current stage of maturity of the MEG. The results found that the companies are in different stages of implementation of the model and the maturity of management occurs in accordance with the management practices developed in each organization. According to the reports of the managers interviewed, the MEG was considered a facilitator in leadership exercise process and demonstrated that the phenomenon of leadership occurs in a different way according to the organizational culture.

Keywords: Leadership; Transformational leadership; Model of Excellence in Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Excelência em Gestão	36
Figura 2 – Evolução e estágios da maturidade da gestão	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados	44
Quadro 2 – Exemplo do quadro de análise	47
Quadro 3 – Esquema de quadro de análise	47
Quadro 4 – Quadro resumo da Empresa X	65
Quadro 5 – Quadro resumo da Empresa Y	78

LISTA DE SIGLAS

CEP – Controle Estatístico da Produção

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

ISO – *International Organization for Standardization*

MBNQA – *Malcolm Baldrige National Quality Award*

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

PDCA – Planejar, Fazer, Checar, Agir

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PPQ – Programa Paraibano da Qualidade

PPQG – Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

TAC – Teoria da Ação Comunicativa

TQM – *Total Quality Management*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVOS	15
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2. REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 LIDERANÇA	20
2.2 AS ABORDAGENS DA LIDERANÇA	22
2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	27
2.4 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	33
2.5 O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO	35
2.6 LIDERANÇA E QUALIDADE	40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 TIPO DE PESQUISA	42
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS SUJEITOS DE ESTUDO	43
3.3 COLETA DOS DADOS	44
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	45
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1 ESTUDO DA EMPRESA X	48
4.2 ESTUDO DA EMPRESA Y	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE	89
APÊNDICE A	90
APÊNDICE B	92

1. INTRODUÇÃO

As organizações necessitam de líderes que têm por objetivo conduzir o processo de relacionamento com os seus liderados de uma maneira inovadora (MARCHIORI, et. al, 2010). Desta forma, o processo de liderança engloba aspectos relevantes para a sua compreensão, sendo estes elencados como essenciais para o seu entendimento: as características dos líderes, dos liderados e da situação (YUKL, 2006; ROBBINS, 2005).

Segundo Yukl (2006), o contexto atual das organizações emana a possibilidade de se analisar o engajamento da liderança e como se dá o processo do exercício da mesma a fim de atingir os objetivos organizacionais, estes alinhados às metas pessoais traçadas por cada indivíduo. As pesquisas realizadas no campo da liderança revelam algumas abordagens teóricas, sendo elas: traços de personalidade; comportamento; contingencial; e nova liderança.

Com o foco na abordagem da nova liderança, e adentrando nesse contexto à liderança transformacional que, engloba concepções consideradas mais inovadoras e atuais, esta pesquisa tem por finalidade analisar como se dá o processo de liderança em organizações da cidade de João Pessoa que aderiram ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG) preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), elencando os principais aspectos da construção do processo da liderança transformacional das empresas que aderiram ao modelo, bem como contribuir para a expansão dos estudos na área.

O MEG vem sendo disseminado há mais de vinte anos e tem por objetivo, estimular que as organizações busquem pela melhoria contínua da excelência em gestão e que as mesmas se tornem competitivas e reconhecidas no mercado em que se inserem. Segundo a FNQ (2011), o modelo reúne critérios voltados para empresas consideradas de classe mundial, ou seja, analisa e identifica práticas de gestão que as tornam referência diante das demais concorrentes.

Com esse propósito, desenvolve-se uma análise da composição de ambientes mais interativos nas organizações voltados à cultura da qualidade, onde o processo da liderança transformacional tem como premissa a responsabilidade de engajar líderes e liderados na busca de atitudes inspiradas a atingir os objetivos das organizações (MARCHIORI, et. al, 2010), bem como desenvolver níveis maiores de satisfação motivacional (BERGAMINI, 1994).

Neste contexto, a relação entre líderes e liderados sofre influência dos modelos de gestão que são utilizados como um facilitador para a determinação e construção de metas que visam o alcance dos objetivos organizacionais. Muitas organizações estão em busca da adoção de modelos de gestão como preceitos de garantir a eficácia, em prol de uma melhoria contínua para alcance dos objetivos, impactando os resultados e o desempenho organizacional (FEITOSA, et. al, 2013).

Diante do exposto, é construída a problematização desta pesquisa, contextualizada a seguir junto ao objetivo geral e objetivos específicos.

1.1 Problema da pesquisa e Objetivos

O contexto organizacional permite-nos observar que as empresas estão em busca de desenvolver práticas de gestão que possam garantir melhores resultados organizacionais, transformar o processo de liderança mais flexível e consequentemente trazer um ambiente mais favorável e motivador para os colaboradores. Isto posto, o aprimoramento do exercício da liderança incorpora questionamentos relacionados à relação que se dá entre líderes e liderados.

A liderança transformacional tornou-se um dos temas mais discutidos dentro do campo de pesquisa do construto, pois contempla uma das abordagens mais recentes sobre o estudo da liderança. Temos também que, os pesquisadores brasileiros pouco dão foco aos estudos nessa área, notando-se um certo esgotamento do assunto.

Diante do cenário em que as empresas buscam por um melhor desempenho organizacional através do planejamento e elaboração de metas, a fim de alcançar os resultados desejáveis, as organizações estão se adequando ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e desenvolvendo práticas de gestão buscando aperfeiçoar-se em seu processo do exercício da liderança através da melhoria contínua. Dessa forma, a fim de entender o processo da liderança junto à busca pela qualidade total, o presente estudo tem por objetivo responder à questão principal: Como se dá o processo da liderança transformacional em organizações que aderiram a implantação do Modelo de Excelência em Gestão na cidade de João Pessoa?

A partir disto, tem-se que o objetivo geral da pesquisa é analisar como se dá o processo da liderança transformacional em organizações da cidade de João Pessoa que aderiram à implantação do Modelo de Excelência em Gestão.

Isto posto, define-se os objetivos específicos da pesquisa:

- Identificar o atual estágio do processo de liderança vivenciado nas organizações e sua influência nos processos organizacionais;
- Analisar a implantação das práticas de gestão fundamentadas no critério Liderança do MEG;
- Identificar o nível de maturidade de gestão fundamentado no critério Liderança do MEG.

Buscando-se a avaliação através de uma nova perspectiva à respeito do MEG, o trabalho em questão tem por finalidade abarcar a adequação das organizações em termos de nível de maturidade das gestões atuantes, ou seja, como estão desenvolvidas suas práticas de gestão com referência no critério Liderança do modelo, bem como entender o papel da alta administração das organizações sobre o processo de construção do exercício da liderança transformacional. Desta forma, tem-se a oportunidade de ampliar o campo de conhecimento acerca dos assuntos propostos, bem como lidar também com aspectos intrínsecos e pouco abordados nos trabalhos atuais.

1.2 Justificativa

A liderança é tida como importante aspecto a ser considerado uma vez que torna-se diferencial competitivo e estratégico para as organizações, conforme proposto por Rowe (2002) e Pettigrew (1987). A contribuição desse estudo refere-se principalmente à reflexão que se dá em torno do fenômeno da liderança, especificamente à liderança transformacional, e como esta se desenvolve nas organizações que aderiram ao MEG.

Os estudos relacionados à liderança no cenário da pesquisa nacional configuram-se com oportunidades de maior ampliação sobre os escritos acerca das abordagens da nova liderança, tida como uma das propostas mais viáveis (DELFINO, et. al, 2010). Os autores Delfino, Silva e Rohde (2010) construíram uma pesquisa a fim de caracterizar o cenário da produção acadêmica sobre liderança no Brasil do período de 1995 à 2009 através de uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos, e como conclusão, observaram que há pouca relevância nos estudos desenvolvidos acerca da relação entre líderes e liderados, no processo de liderança como um todo, como

também em assuntos sobre a liderança de equipes, equipes autogeridas e liderança compartilhada. A fim de contribuir com os estudos sobre a liderança diante do contexto exposto, esta pesquisa tem como objeto de análise a relação dos líderes e liderados dentro da cultura da qualidade, buscando analisar o comportamento e características dos líderes transformacionais nas organizações.

Sant'Anna, Vaz, Nelson, Campos e Leonel (2009) realizaram um estudo de natureza qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas aplicadas com dezessete docentes de instituições de ensino superior brasileiras e sete acadêmicos de instituições norte-americanas para verificar a perspectiva da liderança, e como conclusão, os autores colocam que os pesquisadores norte-americanos estão mais engajados com o tema dando relevância a diferentes abordagens sobre o mesmo, diferentemente da percepção abordada pelos brasileiros. Com o intuito de contribuir para os estudos na área da liderança, outro direcionamento desta pesquisa refere-se ao fato de dar um maior foco nos estudos empíricos e teóricos desenvolvidos por pesquisadores nacionais, uma vez que o construto está em fase de esgotamento.

Considerando outra vertente, em estudo realizado por Vizeu (2011), buscou-se analisar o processo de liderança em conjunto com a Teoria da Ação Comunicativa (TAC), através de uma análise das referências teóricas da ação comunicativa, da teoria da ação social, utilizando-se de uma aproximação da dicotomia entre a ação estratégica e a ação comunicativa, a fim de destacar as características dos líderes transformacionais para a construção do processo da TAC. Como conclusão, o autor afirma que o líder transformacional “a partir de seu poder de influência e de suas competências interativas, ele faz com que os liderados também assumam uma postura reflexiva. Neste ponto, vemos que o grande papel do líder transformacional é promover a emancipação dos seguidores” (VIZEU, 2009, p. 14). Dessa forma, esta pesquisa justifica-se pela busca em ressaltar a importância de como se dá o processo de liderança transformacional nas organizações atuais, sob à perspectiva das organizações que aderiram ao Modelo de Excelência em Gestão e se, de certa forma, o processo de liderança ocorre de maneira facilitada em empresas que adotam modelos de gestão, bem como averiguar a relação entre líderes e liderados com base na interação e comunicação dos mesmos em busca da melhoria da excelência em gestão.

Outros beneficiados com a realização desse trabalho poderão ser os pesquisadores a fim de abordar questões futuras que não foram compiladas na pesquisa, fazendo uso dos resultados apresentados. Os acadêmicos também poderão desenvolver

pesquisas secundárias com o intuito de averiguar o comportamento da liderança sob outros aspectos em diversas organizações, a fim de ampliar o campo de pesquisa sobre o assunto. As empresas poderão fazer uso do trabalho a fim de gerar uma reflexão da gestão de Recursos Humanos no que diz respeito ao processo de liderança, bem como a utilização de modelos de gestão como facilitador do alcance dos objetivos organizacionais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O embasamento de determinados conceitos e correntes teóricas faz-se necessário com a finalidade de trazer um direcionamento que possa atender com sucesso a proposta de pesquisar o processo de liderança em empresas que adotam o Modelo de Excelência em Gestão. Em virtude das diversas correntes teóricas sobre a liderança, as quais serão expostas ao longo desta seção, será dado foco maior à liderança transformacional, além de apresentar a evolução das teorias relacionadas ao fenômeno.

A liderança tornou-se foco naquilo que diz respeito não apenas a definição do conceito sobre o construto, mas a capacidade de identificar as características dos próprios líderes (SILVA, et. al, 2011).

O cenário atual demanda que as organizações se tornem mais adaptáveis e eficazes, dando espaço para as transformações nos modelos de gestão tradicionais que fazem com que as mesmas necessitem da reestruturação dos seus processos, em que a cultura é utilizada como instrumento de controle que acompanha essas mudanças e as novas formas organizacionais (ARRUDA, et. al, 2010; SILVA, 2003). Segundo os autores, a liderança se insere nesse contexto e torna-se componente vital para o sucesso das organizações, uma vez que o processo decorrente engloba mudanças filosóficas e acrescenta a quebra de paradigmas.

Conforme direcionamento da pesquisa, a cultura da qualidade total se insere também dentro do contexto organizacional e vem sendo disseminada ao longo dos anos. Dessa forma, dá-se importância para seu entendimento a contextualização da sua evolução, bem como entender como se configura o cenário atual incorrido em políticas e práticas voltadas para os modelos de gestão, em específico, o MEG, desenvolvido e disseminado há cerca de vinte e quatro anos.

2.1 Liderança

A liderança continua sendo um dos fenômenos sociais mais discutidos (DAY, et. al 2012). Variadas são as interpretações dadas ao conceito de liderança, pelos mais diversos autores. A partir do século XX, constata-se uma maior ampliação de proposições teóricas e abordagens acerca da compreensão do fenômeno da liderança

(SANT'ANNA, et. al, 2009). Expostas a seguir, seguem definições de variados autores baseadas no conceito da liderança.

“Na literatura atual, não há respostas totalmente rematadas sobre a natureza da liderança (se inata ou adquirida) e sobre a principal influência em seu processo (a figura do líder, os aspectos dos liderados ou a natureza da situação)” (DELFINO, et. al, 2010, p. 2).

Ao longo do tempo, o líder tem sido visto como alguém que possui determinadas características, inatas ou adquiridas, alguém que se adapta às circunstâncias e ao contexto em que a organização está inserida, que gere conflitos e exerce influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos (GÓIS, 2011, p. 26)

Temos que “as organizações necessitam de líderes que objetivam conduzir o processo de relacionamento com os seus liderados de uma maneira inovadora” (MARCHIORI, et. al, 2010, p. 1). Segundo os autores, “os líderes apresentam habilidades para conduzir as ações, com vistas a influenciar outras pessoas, e estimulam a capacidade dos colaboradores em prol da organização” (p. 1).

Para Hunter (2006, p. 25), “você gerencia coisas e lidera pessoas”. Para Rowe (2002) e Pettigrew (1987), a liderança é tida como importante aspecto a ser considerado uma vez que torna-se diferencial competitivo e estratégico para as organizações.

De acordo com Robbins (2005, p. 258) a liderança é tida como "a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas". Ainda nesta vertente, Bergamini (1994) conceitua que a liderança está diretamente relacionada à eficiência produtiva, tendo como pressuposto fundamental a capacidade de líderes e liderados atingirem os resultados organizacionais, sendo a liderança ligada a um processo grupal, envolvendo mais de uma pessoa.

Em contrapartida, ainda hoje os estudos sobre liderança apresentam obstáculos quanto à sua comprovação e generalização. A literatura sobre o assunto encontra-se fragmentada, uma vez que os resultados obtidos através dos estudos realizados não se associam completamente com as diversas abordagens. As várias definições sobre o fenômeno no ambiente organizacional ou social não englobam por si só a realidade plena do construto (SANT'ANNA, et. al, 2009; CARVALHO NETO, et. al, 2009).

Diversos teóricos tentam retratar a liderança através de características inatas, variáveis do ambiente e relações interpessoais do líder, e dessa forma, configura-se um cenário que nenhuma dessas abordagens de forma única consegue abarcar a

complexidade relacionada ao conceito de liderança e acabam por se caracterizar como não excludentes entre si, mas complementares (ROBBINS, 2005; BERGAMINI, 1994).

Diante do exposto, torna-se importante uma compreensão mais crítica de suas teorias e abordagens, uma vez que ganha relevância os novos perfis de liderança e as novas práticas de gestão demandadas dos fatores ambientais e organizacionais (SANT'ANNA, et. al, 2009).

Nessa conjuntura, o estilo de liderança a ser avaliado nesse projeto refere-se a um contexto comportamental, possibilitando uma análise gerencialista da situação e da liderança transformacional, voltados para as organizações que aderiram ao MEG, não deixando de compreender a evolução das teorias da liderança, mas dando possibilidade de confrontar a realidade com a abordagem mais contemporânea.

2.2 As abordagens da liderança

O tema liderança tem sido abordado por um grande número de teorias que possuem o objetivo de descrever o fenômeno em sua íntegra, bem como classificá-lo através da observação das inúmeras características que ocorrem nas diversas situações organizacionais (GÓIS, 2011; BOWDITCH e BUONO, 1997; ROBBINS, 2005; BERGAMINI, 1994). Ainda segundo os autores, embora haja diversos focos de estudos, não pode-se determinar para o conceito de liderança uma conclusão universal. Com base nisto, o presente trabalho estrutura-se a partir de uma sequência cronológica das teorias sobre liderança.

A primeira abordagem se desenvolveu em meados de 1940, ocorrida no período das duas guerras mundiais, sendo denominada de abordagem da personalidade, onde tinha ênfase as características pessoais do líder (traços, caráter ou aptidões) de personalidades consideradas inatas que seriam tidas como o principal facilitador para o desempenho da liderança (CARVALHO NETO, et. al, 2009; BENEVIDES, 2010, HEITOR 1996; BERGAMINI 1994). Dentro dessa abordagem, desenvolveu-se duas grandes teorias, a primeira sendo a teoria do grande homem e a segunda a teoria dos traços.

A teoria do grande homem, segundo Carvalho Neto (et. al, 2009, p. 2) “o líder era um indivíduo mais dotado do que as demais pessoas. Este era capaz de atrair seguidores por ter determinados atributos pessoais, como o carisma, a confiança que inspiram o respeito e a lealdade.” Ainda segundo o autor, os estudos desenvolvidos

nessa época possibilitavam a identificação de elementos na história e na personalidade de grandes homens e mulheres que os tornavam líderes eficazes.

A teoria dos traços teve seu auge entre as duas guerras mundiais, momento em que os estudos passaram a ter foco nos traços da liderança, dando ênfase às qualidades e às características pessoais do líder e como os mesmos alcançavam os cargos de chefia (CARVALHO NETO, et. al, 2009; BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 2005). Tem-se então, um direcionamento para a figura do líder traduzido pelas suas características físicas e de personalidade consideradas inatas (motivos, valores e habilidades), sendo identificado e diferenciado de forma natural, pois o mesmo alcançaria o sucesso através de traços diferenciados, bem como ocuparia o cargo de liderança devido a essas características especiais (DELFINO, et. al, 2010; BERGAMINI, 1994; MARCHIORI, et. al, 2010).

No fim dos anos 40, a abordagem da personalidade já perdia forças diante da fragilidade no que diz respeito ao seu viés genético, onde o indivíduo apenas nasceria com os traços que o fazem ser líder, sem considerar aspectos comportamentais, o que levou a novos questionamentos acerca da liderança, dando espaço para o surgimento de novas abordagens (CARVALHO NETO, et. al, 2009; ROBBINS, 2005). Nesta época percebeu-se que as pessoas seriam diferentes entre si, ou seja, naturalmente alguns traços de personalidade iriam existir em um ser e em outro não, sendo esses não suficientes para determinar líderes de não líderes de maneira universalista (GÓIS, 2011; HEITOR, 1996; BERGAMINI, 1994). De acordo com Bergamini (1994), não ocorreu entre os estudiosos considerar aspectos situacionais e outro aspectos organizacionais.

Na década de 1950, começou-se a analisar o comportamento dos líderes, tendo como foco neste momento, a importância do que eles faziam, procurando entender através da observação como os líderes investem o seu tempo a fim de determinar um padrão típico de atividades, funções e responsabilidades, ao invés de ater-se apenas às características pessoais, dando então uma nova roupagem aos estudos que se sucederam por volta das épocas de 1950 e 1960 (MARCHIORI, et. al, 2010; SANT'ANNA, et. al, 2009; BENEVIDES, 2010; BERGAMINI 1994; ROBBINS 2005).

Os principais estudos voltados para a abordagem comportamentalista sobre a liderança foram desenvolvidos por dois centros de pesquisas, Ohio e Michigan (EUA), onde iniciou-se a discussão acerca da correlação entre o comportamento entre gestor/líder e a eficácia organizacional, onde diante dessa nova perspectiva, surge como

cada vez mais valorizada a figura do liderado (SANT'ANNA, et. al, 2009; BERGAMINI, 1994).

Na teoria comportamental existiria a crença de que o comportamento eficaz de um líder poderia ser replicado e ensinado aos demais, ou seja, o mesmo poderia ser adaptado e modificado (GÓIS, 2011; BENEVIDES, 2010; HEITOR, 1996; BERGAMINI 1994; ROBBINS 2005). Entretanto, os estudos direcionados dentro do contexto organizacional não conseguiram identificar quais comportamentos eram eficazes, dessa forma, críticas surgiram e novos estudos foram desenvolvidos posteriormente (MARCHIORI, et. al, 2010; CARVALHO NETO, et. al, 2009).

No final dos anos 60 até os anos 80, foi desenvolvida outra abordagem que recebeu o nome de contingencial, dando ênfase à observação de aspectos situacionais que estariam relacionados ao processo de liderança (DELFINO, et. al, 2010).

Nessa abordagem, apenas a personalidade ou o comportamento não determinam o melhor desempenho do líder, sendo levado em consideração aspectos relacionados ao contexto, ao poder de controle e influência de cada líder, bem como os liderados, a situação, o ambiente e o negócio são tidos como variáveis importantes no processo de liderança (BERGAMINI, 1994; DELFINO, et. al, 2010; MARCHIORI, et. al, 2010; SANT'ANNA, et. al, 2009).

De acordo com Góis (2011) e Heitor (1996), na teoria contingencial/situacional, tem-se que o líder possui a capacidade de interação com o grupo de pessoas em diversas situações, e a eficácia do grupo depende dessa relação de interação.

Isto posto, para o melhoramento da eficácia organizacional, é definido que o líder torna-se adaptável diante de uma determinada situação, ou seja, não há uma única forma de liderar ou um modo ideal, mas os estilos de liderança se modificam de acordo com a contingência (BENEVIDES, 2010; BOWDITCH e BUONO, 1997).

Por mais contribuições que tenham dado para o avanço dos estudos sobre liderança, as teorias dos traços, comportamental e situacional não delimitaram resultados conclusivos, tomando de forma abstrata a descrição do líder (SANT'ANNA, et. al, 2009; BERGAMINI, 1994). Segundo os autores, surgem então diversos estudos na década de 1980 que possuem um novo direcionamento, este voltado a investigações que não analisam apenas a liderança como fenômeno individual ou restringe o construto à díade líder-subordinado, mas agora inerentes à cultura organizacional.

A partir da década de 1980, surgiram diversos estudos com novas abordagens sobre o construto da liderança, apresentando em comum a ideia que o líder deveria utilizar uma visão articulada da organização associada a seus valores. Assim, o líder deixa de assumir um papel dedicado principalmente a influenciar o processo para desenvolver o papel de gestor de significados. Isso porque a liderança não é um fenômeno unidirecional do líder para o liderado; o processo ocorre em duplo sentido e depende tanto do líder quanto do liderado para que os objetivos e expectativas mútuas sejam cumpridos. Nesse sentido, a visão significa a capacidade do líder de entender e agir considerando a síntese dos desejos e crenças compartilhadas pelo grupo (CARVALHO NETO, et. al, 2009, p. 3).

Na década de 80, não havia mais espaço para a visão mecanicista que se abateu sobre a liderança, e o líder começou a ser visto como alguém que reage em determinadas situações a partir da realidade organizacional e dos seus valores, resultando em seu modo de agir (GÓIS, 2011).

Surge então na literatura o que foi denominado de abordagem da Nova Liderança, composta pela: liderança cultural; *laissez-faire*; liderança carismática; liderança visionária; liderança transacional e liderança transformacional (CARVALHO NETO, et. al, 2009).

Na liderança cultural, segundo Bergamini (1994, p. 122) “propondo que o líder tenha oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e em particular à organização como um todo, aceita-se sua intervenção na cultura organizacional.” Ainda de acordo com a autora, pressupõe-se que os líderes possuem a autonomia de operar como agente de mudança da cultura organizacional.

De acordo com Carvalho Neto et. al, (p. 4):

A abordagem da liderança *Laissez-Faire* é caracterizada pela falta de envolvimento do líder nos problemas organizacionais. Esse tipo de líder prefere manter-se o máximo possível afastado de seus liderados, ofertando pouca ou nenhuma orientação. Essa abordagem segue como uma resposta à tendência das teorias de novas lideranças que surgiram na década de 1980 e 1990, de focarem o líder sob três aspectos principais: a imagem do líder heroico; a liderança vista apenas nos altos escalões e; foco nos indivíduos e não nas equipes. Nesse sentido, a liderança *Laissez-Faire* tornou-se uma alternativa que visava substituir a imagem do líder como herói visionário para focar na condução das pessoas a se liderarem, sendo instigadas a se tornarem líderes delas mesmas.

“No estilo liberal ou *laissez-faire* todos os procedimentos ficam a cargo do grupo, há uma mínima intervenção do líder, os objetivos e as formas de os alcançar são

da inteira responsabilidade do grupo, o líder não critica nem elogia” (GÓIS, 2011, p. 30). De acordo com a autora, há uma certa apatia dos líderes, atuando apenas quando os problemas se agravam, entretanto, antes disto, os mesmos se mantem ausentes evitando tomar decisões.

Na sequência, tem-se a liderança carismática, que segundo Bergamini (1994), está ligada com o processo dinâmico que atende às necessidades dos liderados. A autora complementa que, a liderança carismática pode ser entendida baseada no resultado das percepções que os seguidores possuem a respeito do líder, e afirma que “essas percepções o descrevem como alguém que consegue mudar aquilo que é convencional, influenciando os demais pelo fato de conseguir articular suas próprias motivações com as necessidades dos demais” (p. 125).

A partir disso, na liderança visionária, Robbins (2000) define que o carisma vai além, pois agora tem-se a necessidade de envolver o liderado na criação de uma visão de futuro, sendo esta realista e estimuladora com o intuito de estabelecer confiança e credibilidade, possibilitando que sejam traduzidas as aspirações de cada indivíduo dentro da organização. “O líder é identificado como articulador de uma visão que reflete os valores e a missão organizacional” (DELFINO, et. al, 2010, p. 4).

Nesse momento há uma diferenciação entre a liderança transacional e a liderança transformacional, onde a primeira discorre a respeito do líder exercer influência na conduta das pessoas para que as metas sejam alcançadas, enfatizando qualidades e comportamentos carismáticos, tendo-se a caracterização dos papéis a serem desempenhados, como também a especificação das tarefas e do reforço por contingência (DELFINO, et. al, 2010; MARCHIORI, et. al, 2010; OLIVEIRA, et. al, 2015).

Há um processo com foco na interação e troca entre líderes e liderados, e este é caracterizado por um sistema de recompensas específicas (materiais, sociais e psicológicos) como fonte de poder, ocorrendo através de um esforço por parte dos líderes em identificar as necessidades dos liderados a fim de maximizar os seus desempenhos, ou seja, os seguidores sentem suas necessidades atendidas quando há essa troca junto ao líder (CARVALHO NETO, et. al, 2009; BOWDITCH e BUONO, 1997; OLIVEIRA, et. al, 2015; GÓIS, 2011; BENEVIDES, 2010).

Eis então que surge a figura do líder como estrategista e articulador, utilizando-se do artifício do poder como forma de manipulação dos indivíduos para alcance dos objetivos organizacionais (VIZEU, et. al, 2013). De acordo com Carvalho Neto et. al, (2009) e Góis (2011), os líderes transacionais são considerados mais eficientes em

organizações mais formais e rígidas, onde a produtividade organizacional volta-se para o estabelecimento e o alcance de metas.

Expressa como um interessante contraponto à ortodoxia da área (BERGAMINI, 1994; VIZEU, et. al, 2013), a liderança transformacional vai além. Segundo Delfino et. al, (2010), a mesma caracteriza o líder como um sujeito carismático, inspirador, estimulador e incentivador do desenvolvimento intelectual, de forma a considerar cada pessoa da organização como única e a tratá-la de maneira individual. Para compreensão mais precisa, a liderança transformacional será abordada mais detalhadamente no tópico a seguir.

2.3 Liderança transformacional

O estudo da liderança transformacional foi primeiramente apresentado no texto de James McGregor Burns em 1978, sendo este um dos estudos mais importantes para a discussão da liderança no campo teórico (VIZEU, 2011). Após a pesquisa desenvolvida por Burns que adentrou no campo político e intelectual da época, houve uma ampliação dos estudos realizados a respeito do tema, sendo este em seguida estudado por Bernard Bass e seus colaboradores que foram responsáveis por traduzir e adaptar a liderança transformacional à perspectiva do ambiente organizacional através de uma operacionalização dos traços observáveis dos líderes, e a partir disso desenvolveram-se ferramentas de mensuração para a caracterização dos mesmos (VIZEU, et. al, 2013).

Bass e seus colaboradores contribuíram para a determinação de parâmetros que identificam e promovem os líderes transformacionais dentro das organizações, através da viabilidade da pesquisa empírica (VIZEU, 2011). Através dessa operacionalização, é posto então que os estudos de Bass discorrem sobre uma visão comportamentalista da liderança transformacional (VIZEU, et. al, 2013).

A liderança transformacional é a mais citada pela literatura atual, tanto pelos norte-americanos quanto pelos brasileiros (CARVALHO NETO, et. al, 2009), pois traz em si inúmeras características que dariam o entendimento do líder eficaz junto à organização. Segundo Robbins (2005) e Bergamini (1994), tem-se relevância na liderança transformacional as características pessoais do líder, a realização da tarefa e as necessidades dos liderados, bem como a ligação mútua entre líder e liderado, sendo estes inseparáveis.

“Cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas” (BERGAMINI, 1994, p. 118).

Vizeu e Calaça (2013) revisitaram a obra de Burns através de um estudo hermenêutico e obtiveram uma curiosa análise sobre a liderança transformacional proposta inicialmente por Burns.

Como resultado, Burns constituiu sua teoria através da necessidade de aproximação dos líderes e liderados, que não apenas envolviam atividades rotineiras, mas a capacidade de reconhecimento e desenvolvimento dos indivíduos na tomada de decisão (VIZEU, et. al, 2013). Segundo os autores, uma vez que a teoria de Burns baseia-se no nível de moral e motivação, temos que a liderança torna-se o efeito onde transcende o querer de cada indivíduo, em prol da organização. Marchiori et. al, (2010), Bergamini (1994) e Robbins (2005) colocam em questão que na liderança transformacional os líderes possuem uma grande sensibilidade capaz de identificar as necessidades dos liderados e os incentivam a alcançar os objetivos baseados em valores e ideais através de estímulos comportamentais, maximizando o desempenho individual de cada um.

O líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. Possui uma postura proativa e desafia os seguidores a superar limites e a procurar soluções criativas para a resolução de problemas, além de preocupar-se com as necessidades de desenvolvimento profissional e de alcance dos objetivos de cada seguidor. Este líder tem o poder de aumentar o grau de compromisso dos seguidores com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcance das metas organizacionais (MARCHIORI et. al, 2010, p. 4).

Em complemento, Bowditch e Buono (1997) descrevem que os líderes transformacionais são capazes de identificar as necessidades de cada indivíduo, de modo que estes estejam motivados a atingirem as metas da organização, bem como se alinham com a visão da mesma. Para os autores, os líderes transformacionais são considerados visionários e inspiradores.

Ainda segundo Heitor (1996), Oliveira et. al, (2015) e Castanheira et. al, (2007), a liderança transformacional acontece em ambientes onde há cooperação, isto posto, o líder deverá conseguir credibilidade junto aos seus seguidores, ou seja, o mesmo é

responsável por almejar níveis maiores de dedicação e desempenho fazendo com que as mudanças organizacionais sejam compartilhadas pela equipe, e que a mesma seja inspirada e comprometida com a missão e objetivos da organização.

Dessa forma, a liderança transformacional seria considerada como uma alternativa à liderança transacional, pois esta tem dimensionamento apenas em um sistema de recompensas em função dos objetivos organizacionais serem atendidos (CASTANHEIRA, et. al 2007).

A liderança transacional baseia-se em uma perspectiva mais de conformidade do que de criatividade em face dos desafios e das metas impostas pela realidade organizacional e encontra-se alicerçada na troca (política, econômica e psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditam que isso irá beneficiá-los, ou seja, trata-se de transação de interesses (MARCHIORI, et. al, 2010, p. 4).

Marchiori (2010) afirma:

Já na liderança transformacional, uma ou mais pessoas engajam-se com as outras a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido. Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e o desenvolvimento de seus seguidores. Eles estão interessados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados para suportar a visão e objetivos da organização. Isso cria um clima de confiança no qual a visão pode ser compartilhada (MARCHIORI, et. al, 2010, p. 4).

Em pesquisa realizada por Carvalho Neto, Tenure, Santos e Lima (2009), os autores discorreram sobre o perfil psicológico dos executivos que exercem cargos estratégicos nas grandes empresas e compararam com as características apresentadas na literatura sobre a liderança transformacional, concluindo que as disposições para liderar e ter controle rápido, serem organizados, objetivos e determinados são aspectos também relacionados aos líderes transformacionais. Robbins (2005) afirma que “no cenário dinâmico e competitivo atual, são necessários líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões”.

Na liderança transformacional, tem-se uma maior consideração e foco no compartilhamento de valores e visão por parte de líderes e liderados, dessa forma, o seu principal objetivo permeia a ideia de um ambiente organizacional mais harmonioso, e

que nele o liderado possa se desenvolver e maximizar o seu potencial e performance através da mudança de consciência, onde os seguidores passam a ver a si mesmos sob uma nova perspectiva organizacional (CARVALHO NETO, et. al, 2009; BENEVIDES, 2010).

Segundo Benevides (2010, p. 37), "o líder transformacional compartilha riscos com seus seguidores e é consistente com a conduta ética, princípios e valores definidos". De acordo com o autor, os mesmos acabam por conquistar a confiança dos seguidores e passam a ser admirados, e a partir disso, os líderes conseguem fazer com que haja um olhar não apenas para o interesse individual, mas para o todo visando a missão da organização.

Baseado nos estudos de Vizeu et. al, (2013), temos que a liderança transformacional considera então a troca entre líderes e liderados, uma vez que incorpora na sua definição o compartilhamento de um ideal comum entre os mesmos, onde "o papel do líder é estimular o interesse por esse ideal, pelo crescimento moral, pelos valores compartilhados pelo grupo, e não simplesmente o interesse pessoal e individualista" (p. 9). Há então uma causa comum, sendo considerada pelos autores como importante para todos os envolvidos, onde o líder torna-se responsável por reproduzi-la através de incentivos motivacionais dentro do grupo.

"Um dos aspectos que mais se destaca quando se avalia o papel que a liderança exerce sobre seus liderados é a forte associação entre cultura organizacional e liderança" (MARCHIORI, et. al, 2010, p. 5).

De acordo com os estudos realizados em 1994 por Bass e Avolio, a liderança transformacional é preconizada através de quatro características essenciais, onde Carvalho Neto et. al, (2009) caracteriza:

A primeira é a consideração individualizada, a atenção às necessidades de cada liderado. O cuidado em termos de potencialidade e de desenvolvimento inclui delegar, *coaching*, crítica construtiva e *feedback*. Tais líderes conhecem bem seus liderados e ouvem suas preocupações e ideias, reconhecem as diferenças entre as pessoas, suas forças e fraquezas, gostos e desgostos. Ele é um ouvinte "ativo", que participa do processo de formação de opinião dos liderados, incentiva intercâmbio de pontos de vista em dois sentidos e promove o autodesenvolvimento (CARVALHO NETO, et. al, 2009, p. 5).

De acordo com Góis (2011) e Benevides (2010), através da consideração individualizada, tem-se a construção de um ambiente de partilha e o atendimento

individualizado de cada seguidor, uma vez que há a preocupação no desenvolvimento de suas necessidades, incluindo o exercício do ensinar e treinar, aderindo ao processo do *feedback*. Segundo os autores, isto posto, faz com que os seguidores possam maximizar seus desempenhos, bem como possuem a oportunidade de conhecer as expectativas do líder acerca de determinadas situações.

A segunda característica essencial dos líderes transformacionais é denominada estímulo intelectual. O líder consegue expor diferentes razões e caminhos para que os liderados reconsiderem e mudem a maneira de pensar e enfrentar os problemas técnicos e humanos da organização, favorecendo o liderado a se autoconhecer, a questionar suas crenças e valores de forma a aumentar o seu nível de criatividade e a conviver com novos elementos (CARVALHO NETO, et. al, 2009, p. 5).

“Através da estimulação intelectual, os líderes transformacionais conseguem mudar a informação, a percepção da realidade, conceitos, crenças, valores e a solução de problemas” (GÓIS, 2011, p. 38). Ainda segundo a autora, “o líder procura incentivar os indivíduos a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adotados, reformulando problemas existentes, dando novas sugestões sobre a realização das tarefas” (p. 38).

A terceira característica dos líderes transformacionais é a inspiração motivacional, entendida como a aptidão do líder para constituir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas possibilidades. A inspiração motivacional resulta da capacidade pessoal do líder, é inata, sendo assim, impossível de desenvolver (CARVALHO NETO, et. al, 2009, p. 5).

De acordo com Góis (2011, p. 37) "o apelo inspiracional dos líderes transformacionais passa pela percepção dos benefícios que estão envolvidos, clarificando quais os objetivos que podem ser atingidos e porquê, e ainda construindo a sensação de confiança no sucesso".

A quarta característica dos líderes transformacionais é o carisma. Os líderes transformacionais devem mostrar respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre seus seguidores, os estimulando a alcançar níveis mais altos de desempenho. Estes líderes são considerados como um modelo, quer porque eles apresentam algumas características pessoais (carisma) ou porque demonstram comportamentos morais a serem imitados. Tais líderes são vistos frequentemente como tendo

elevado conceito de moralidade, confiança, integridade, honestidade e finalidade (CARVALHO NETO, et. al, 2009, p. 5).

Segundo Góis (2011), através do carisma o líder transformacional consegue influenciar e inspirar seus seguidores através da sua visão e automotivação. De acordo com a autora, os líderes transformacionais são capazes de fortalecer os seus seguidores, através da relação direta ou indireta entre os mesmos.

Vizeu et. al, (2013) considera que a partir desses traços torna-se possível a identificação dos líderes transformacionais. Segundo os autores:

Para sistematizar a liderança transformacional em estudos empíricos, Bass constitui uma escala de mensuração que denomina por MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), onde o autor constitui um questionário que quantifica traços transformacionais e transacionais, polarizando estes dois estilos (p. 12).

Segundo Góis (2011), o MLQ é um instrumento utilizado mundialmente e possui reconhecida qualidade, utilizado nos mais diversos estudos sobre liderança. “Este instrumento é especificamente orientado para a identificação das denominadas Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire” (GÓIS, 2011, p. 54).

Desenvolvido nos últimos vinte e cinco anos, o MLQ é constituído por 45 proposições, com a capacidade de identificar o tipo de liderança existente através das características comportamentais associadas aos estilos de liderança (GÓIS, 2011; BENEVIDES, 2010).

A resposta traduz-se na atribuição de um valor numa escala ordinal de 5 pontos (tipo *Likert*) a cada uma das 45 proposições (0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente). Esta escala representa a frequência com que os comportamentos em causa foram exibidos pelos líderes e percebidos pelos respondentes, portanto uma classificação menor em determinado item reflete uma menor exibição desse comportamento por parte do líder avaliado e não uma maior ou menor valorização desse comportamento por parte do respondente/liderado (GÓIS, 2011, p. 54).

O questionário se divide em 12 categorias distribuídas pelos tipos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire). Há 20 proposições que estão relacionadas às características essenciais da liderança transformacional (consideração individualizada, estímulo intelectual, inspiração motivacional e carisma).

A partir das questões com especificação à liderança transformacional do MLQ, e com base no Critério Liderança do MEG, nos procedimentos metodológicos será descrito que o questionário será utilizado para embasamento na elaboração dos roteiros de entrevistas que serão aplicados para realização da pesquisa.

2.4 A evolução da qualidade

Há diversas definições e percepções em torno do conceito da qualidade, diferenciadas em diversos contextos. Paladini (2009) e Silva (et. al, 2011) afirmam que, diante da usabilidade e reconhecimento do termo qualidade perante à sociedade, não delimita-se o seu significado. Em razão disso, faz-se necessária uma breve exposição geral das proposições teóricas relacionadas ao assunto.

Como objeto de estudo, a qualidade desenvolve-se desde os tempos primordiais que envolviam as atividades manufatureiras decorrentes no século XVIII e XIX da produção artesanal, em que o controle da mesma se dava por métodos de observação a fim de evitar falhas no processo produtivo (VIEIRA, et. al, 2002; SILVA, 2001; GARVIN, 1992). Por volta do início do século XX houve uma evolução na produção manufatureira: instalaram-se indústrias de grande porte, houve abertura para a produção em larga escala e os processos produtivos sofreram grandes mudanças através dos estudos realizados por Henry Ford, onde a preocupação maior voltou-se para tempos e movimentos e a separação do planejamento da execução, aumentando as atividade de inspeção a fim de garantir a uniformidade dos produtos e a separação dos defeituosos (VIEIRA, et. al, 2002; SILVA, et. al, 2012; GARVIN, 1992).

Para Garvin (1992, p. 4), "do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e de acessórios no início do século XIX." No auge da Revolução Industrial, e influenciado pelo aprimoramento das medidas de inspeção, por volta de 1931, o engenheiro, físico e estatístico Walter Andrew Shewhart foi considerado o pai do controle estatístico da qualidade, onde através de questionamentos envolvendo a variabilidade do processo produtivo e a entrega de produtos e serviços com qualidade distintas, possibilitou o desenvolvimento de uma ferramenta de mensuração dessas variabilidades estatísticas, conhecida como Controle Estatístico da Produção (CEP) (FEITOSA, et. al, 2013; VIEIRA, et. al, 2002; JURAN, 1993).

A segunda guerra mundial teve influência determinante na evolução do conceito de qualidade, uma vez que exigia-se níveis cada vez melhores de qualidade e confiabilidade, e nesse contexto, tornou-se disciplina acadêmica dos cursos de engenharia o controle da qualidade, ressaltando a importância dada à área (VIEIRA, et. al, 2002; JURAN, 1993; SILVA, 2001).

Após a segunda guerra mundial, diante do fracasso e destruição dos japoneses e da euforia dos americanos após se utilizarem dos conceitos do CEP na produção material da guerra, os grandes estudiosos Deming e Juran foram responsáveis por repassar os ensinamentos sobre o CEP aos executivos japoneses, dando grandes contribuições e oportunidades de crescimento às empresas japonesas (FEITOSA, et. al, 2013; SILVA, et. al, 2012). A partir dessa necessidade de reestruturação, o Japão iniciou sua revolução do gerenciamento da qualidade, sendo este o momento de reconstrução e consolidação japonesa para então, se firmar nos dias atuais como potência mundial (FEITOSA, et. al, 2013; VIEIRA, et. al, 2002; GARVIN, 1992).

No decorrer dos anos, novas técnicas de controle da qualidade foram surgindo e sendo aprimoradas a fim de prevenir problemas no processo produtivo, sistematizando ferramentas como o PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) ou Ciclo de Deming, e foram se desenvolvendo programas de qualidade cada vez mais aceitos e postos em prática nas organizações (VIEIRA, et. al, 2002; FERREIRA, 2003). Surge então, um novo paradigma que tem como proposta agregar valor ao conceito da qualidade através da figura do cliente (FEITOSA, et. al, 2013; SILVA, et. al, 2012), uma vez que agora, a qualidade torna-se fator estratégico para as organizações (SILVA, 2001).

Desta forma, destacam-se diversos estudiosos que contribuíram continuamente com o desenvolvimento do construto, considerados os “gurus” da qualidade, entre eles William Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaun, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, Genichi Taguchi e David Garvin.

J. Juran desenvolveu estudos acerca dos custos da qualidade como forma de garantir às empresas melhor desempenho financeiro em função da produção; Armand Feigenbaun em 1956 foi responsável por trazer o conceito mais avançado de Controle Total da Qualidade, posteriormente melhor desenvolvido por Ishikawa, onde agora a visão da qualidade é inserida em toda a organização, não mais isolando a qualidade do produto a um determinado setor, mas esta sendo de responsabilidade de todas as pessoas da organização, desde à alta administração aos menores setores, tornando-se questão de sobrevivência entre as organizações (VIEIRA, et. al, 2002; SILVA, et. al, 2012). “Com

o aumento da competitividade e o nivelamento tecnológico, a busca da qualidade passou a ser um diferencial importante para as empresas” (VIEIRA, et. al, 2002, p. 329)

Nesse contexto, tem-se espaço o desenvolvimento das certificações ISO (*International Organization for Standardization*) responsáveis por parâmetros de avaliação organizacional, bem como o desenvolvimento de programas e ferramentas da qualidade voltados para o melhoramento do desempenho organizacional (VIEIRA, et. al, 2002).

Vale salientar que o conceito da qualidade foi evoluindo gradativamente. Inicialmente, o mesmo restringia-se às etapas isoladas de produção, e aos poucos foi se expandindo para envolver a organização de maneira sistêmica (GARVIN, 1992; BADWAN, 2010).

Segundo Vieira (et. al, 2002), diante de um mercado altamente competitivo e exigente, a qualidade se torna um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações, pois envolve as áreas estratégicas que vão desde o planejamento ao estabelecimento de objetivos, bem como mobiliza toda a organização em função do gerenciamento da qualidade.

Dessa forma, o construto evoluiu e com ele trouxe grandes contribuições para as organizações. Nesse momento, com base na finalidade da pesquisa, após entendimento teórico acerca da evolução da qualidade, faz-se necessário a conceituação do Modelo de Excelência em Gestão e em seguida, trazer a relevância dos aspectos ligados ao exercício da liderança junto à cultura da qualidade.

2.5 O Modelo de Excelência em Gestão

A busca crescente de competitividade e de maiores índices de eficiência têm levado as organizações a utilizarem os mais diversos conceitos e ferramentas no campo da administração. Uma das áreas já consolidadas como fundamentais para o funcionamento das organizações é a Administração da Qualidade Total, também chamada de *Total Quality Management*, ou TQM. As práticas de qualidade total, que tiveram muita influência no sucesso das empresas japonesas, são hoje condição *sine qua non* para as operações de uma empresa de classe mundial (HOURNEAUX, 2006, p. 3).

Ainda segundo o Hourneaux (2006), salienta-se que “as práticas da Administração da Qualidade Total, ou *Total Quality Management*, têm sido difundidas, no mundo inteiro, por meio dos chamados prêmios de qualidade” (p. 6). Isto posto,

vários prêmios foram desenvolvidos com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional, e destacam-se entre eles o Prêmio Deming, originário do Japão; o Prêmio *Malcom Baldrige*, dos Estados Unidos; o prêmio Europeu da Qualidade, da *European Foundation for Quality Management* (EFQM); e o brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Por volta dos anos de 1980, diante da necessidade das empresas americanas de alavancarem os seus desempenhos, o governo norte-americano tomou como iniciativa a busca pelo entendimento dos conceitos que diferenciavam as empresas japonesas frente ao comportamento positivo que apresentavam (FEITOSA, et. al, 2013). Baseado nos autores, para a realização do feito, a consultoria Mckinsey tomou como foco de estudo as organizações consideradas de classe mundial ou "ilhas de excelência", a fim de determinar os conceitos que as destacavam das demais. "Este estudo deu origem ao modelo de reconhecimento utilizado pelo prêmio *Malcolm Baldrige* ou *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA)" (FEITOSA, et. al, 2013, p. 4).

Os movimentos para adoção de modelos de excelência em gestão na iniciativa privada têm seu auge a partir dos critérios do Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos da América, e do Prêmio da Comunidade Europeia, em sua expansão na década de 90, sendo utilizado por mais de 60 países para emprego em organizações de portes diversos (SILVA, 2012, p. 3).

Vários prêmios da qualidade foram desenvolvidos em busca de reconhecer as empresas através de seus modelos de gestão e disseminar pelo mundo os critérios da qualidade baseados no MBNQA; foi então criado no Brasil, em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FEITOSA, et. al, 2013).

A FNQ (2016) tem como objetivo principal "estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade". Com base nisso, através do reconhecimento dado às empresas nível classe mundial, o PNQ se tornou referência em excelência da gestão no Brasil e o mesmo contribui para o desenvolvimento do país, uma vez que promove a melhoria contínua e aumenta a competitividade das organizações.

“O Modelo de Excelência em Gestão é o carro-chefe da FNQ” (FNQ, 2016). Através dele, as organizações avaliam o grau de maturidade da gestão com base na

pontuação dos seus processos gerenciais e resultados organizacionais. “Ao adotar o MEG, a organização alinha seus recursos, identifica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, aprimora a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações, além de se preparar para que os seus objetivos estratégicos sejam atingidos” (FQN, 2016). De acordo com a FNQ, o modelo vem sendo aperfeiçoado a cada ano, seguindo desde o princípio a estrutura do MBNQA e utiliza-se do conceito de melhoria contínua baseado no PDCA.

O modelo é baseado em treze fundamentos de Excelência (Pensamento sistêmico; Atuação em rede; Aprendizado organizacional; Inovação; Agilidade; Liderança transformadora; Olhar para o futuro; Conhecimento sobre clientes e mercados; Responsabilidade social; Valorização das pessoas e da cultura; Decisões fundamentadas; Orientação por processos; Geração de valor) através dos quais são expressos os conceitos reconhecidos internacionalmente que traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho; e em oito Critérios de Excelência (Liderança; Estratégia e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados) que promovem uma visão sistêmica da organização e são caracterizados como tangíveis e mensuráveis através de perguntas que abarcam os processos gerenciais e os resultados organizacionais.

Abaixo segue a mandala do MEG, que simboliza uma organização sistêmica, sendo o modelo considerado como não prescritivo e adaptável a todo tipo de organização.

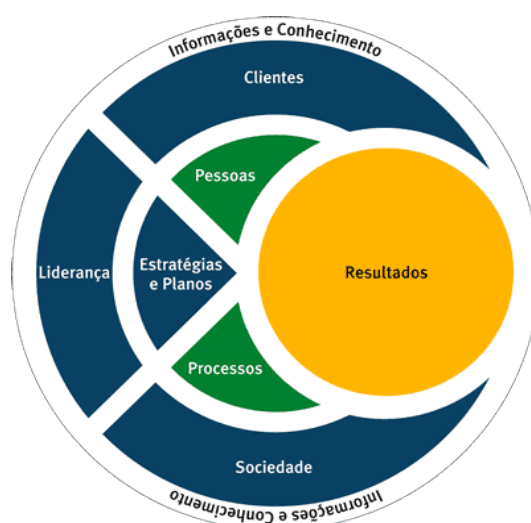


Figura 1 – Modelo de Excelência em Gestão
Fonte: FNQ

Destaca-se então, de acordo com o objetivo da pesquisa, o critério de Liderança embasado no fundamento Liderança transformadora, que segundo a FNQ (2016), é entendido como:

Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas. (FNQ, 2016)

De acordo com a FNQ (2011, p. 28), o critério de Liderança “aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa e ao controle de resultados pela direção”. O mesmo traduz-se nos processos gerenciais baseados em questões sobre governança corporativa, ao exercício da liderança e promoção da cultura da excelência e análise do desempenho da organização (Critérios Rumo à Excelência).

As organizações que buscam pela excelência em gestão passam por diferentes etapas, conhecidas como níveis de maturidade de gestão (FNQ, 2011). Os Critérios Compromisso com a Excelência são aplicados às organizações que estão na fase inicial e básica de implantação de um programa de gestão (nível I – 250 pontos); os Critérios Rumo à Excelência são aplicados às organizações que já implantaram um programa de gestão, se encontram em um nível intermediário e buscam o aperfeiçoamento de suas práticas (nível II – 500 pontos); os Critérios de Excelência são aplicados às organizações consideradas de classe mundial, que já implantaram o programa de gestão, se encontram em um nível avançado e se aproximam do estado da arte (nível III – 1000 pontos) (FNQ, 2011; 2016). A figura 2 apresenta a curva de evolução da maturidade da gestão e seus respectivos estágios.

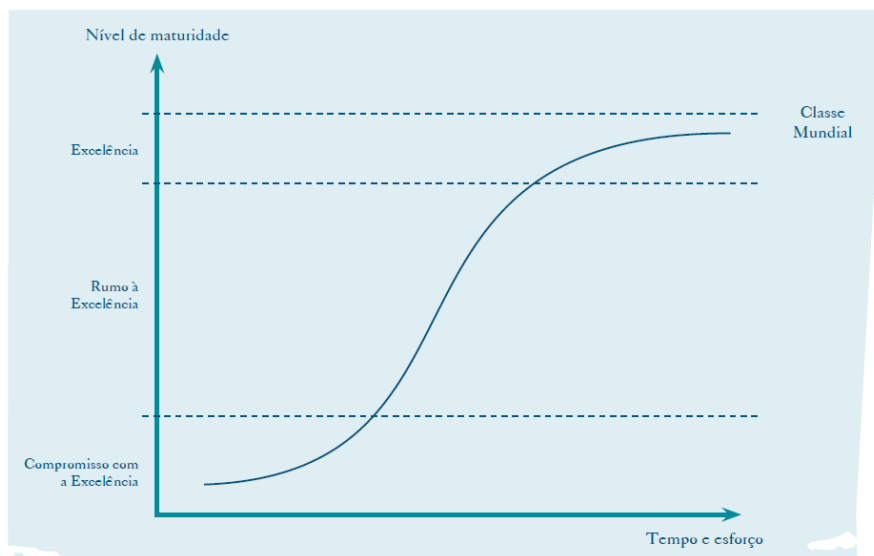


Figura 2 – Evolução e estágios da maturidade da gestão
Fonte: FNQ 2011

Os Critérios Rumo a Excelência e os Critérios Compromisso com a Excelência são utilizados pelos Programas Estaduais e Setoriais, parceiros da FNQ, para avaliar as candidatas de seus respectivos prêmios. Os Critérios de Excelência, por sua vez, são utilizados pela FNQ para avaliar candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) (FNQ, 2011, p. 18).

Através da mobilização nacional pela busca de uma melhor qualidade e produtividade das empresas, em 2002 foi criado o Programa Paraibano da Qualidade (PPQ), que configura-se no mercado paraibano como o programa estadual filiado à FNQ com o objetivo de manter e disseminar os conceitos voltados ao gerenciamento do MEG (PPQ, 2016).

A Associação Paraibana da Qualidade - PPQ tem por finalidade promover a disseminação de conceitos e uso de ferramentas de gerenciamento pela qualidade total por parte das organizações no Estado da Paraíba, com vistas ao desenvolvimento da cultura e da capacitação para o gerenciamento da qualidade nas empresas privadas e nas administrações públicas federais, estaduais e municipais, diretas e indiretas, abrangendo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, assim como em organizações não-governamentais e na iniciativa privada (PPQ, 2016).

O Prêmio Paraibano de Qualidade da Gestão – PPQG é considerado no estado da Paraíba como o maior reconhecimento para as organizações que direcionam seus investimentos em excelência em gestão. Ainda de acordo com o Programa, o processo de avaliação das empresas que concorrem ao prêmio é extremamente sigiloso, contando

com a participação de estudantes e profissionais treinados para atuarem como examinadores. As empresas passam por etapas de treinamento, auto-avaliação, elaboração do relatório de gestão, visita dos examinadores e avaliações da equipe. Por fim, após passar por uma banca de juízes (representantes da sociedade e organizações paraibanas), as empresas vencedoras são reconhecidas através de uma Cerimônia de Premiação (PPQ, 2016).

Silva (2012, et. al, p. 7) afirma que "ter um modelo de gestão trás um significado na medida em que as pessoas estarão informadas e dotadas de atitudes condizentes para os movimentos organizacionais pretendidos na busca das oportunidades vislumbradas." Segundo os autores, o ativo intangível fruto dessa afirmação – o conhecimento, torna-se tão importante quanto a gestão dos ativos tangíveis da organização, uma vez que esse é considerado fator necessário para alavancar as pessoas em busca da manutenção de um modelo de gestão.

Diante do exposto, segue como tópico final da revisão bibliográfica uma conclusão reflexiva acerca dos temas de liderança e qualidade, a fim de que se crie um paralelismo dos mesmos para prosseguimento da pesquisa.

2.6 Liderança e Qualidade

Após conceituação acerca dos temas da liderança e da qualidade, surge a necessidade de relacioná-los através de uma reflexão acerca dos construtos. Sabe-se que, “a administração da Qualidade Total (TQM), abordagem estratégica de gerenciamento da qualidade, é um programa de mudança estratégica baseado nos princípios de qualidade aplicados para toda a organização” (SILVA, 2001, p. 46). Baseado na revisão da literatura, conclui-se que a aplicação da qualidade total torna-se um filosofia que necessita de todo o envolvimento e compromisso da organização em função do melhoramento contínuo da gestão, sendo considerada influenciadora das principais mudanças da cultura e estrutura organizacional.

Cabe à área estratégica da organização a decisão de se implantar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), e diante da necessidade do envolvimento e compromisso da organização, os líderes são tidos como os principais responsáveis por disseminar e promover a cultura organizacional da gestão. A partir dos líderes propõe-se qual o objetivo da empresa e como deverá ser alcançado através de uma análise de fatores externos e internos, como a cultura organizacional deverá ser moldada, sendo os

mesmos referências de atitudes e comportamentos a todos os liderados. Os líderes devem se manter comprometidos com o processo de implementação do SGQ.

Após o processo de implementação, há um certo relaxamento natural, em que o papel do líder como agente motivador da organização torna-se primordial a fim de garantir a manutenção do programa de qualidade. O gerenciamento de políticas e práticas nessa etapa é essencial para a manutenção do programa.

Salienta-se que esta pesquisa, a fim de entender o processo da liderança transformacional dentro das organizações que aderiram ao MEG, desenvolve questionamentos acerca de como se dá a relação entre líderes e liderados nessas organizações, de modo a identificar por meio do MQL e do critério Liderança do MEG as características transformacionais dos gestores das empresas; se o MEG torna-se um facilitador para o exercício da liderança; e como a organização está envolvida no processo de adesão à cultura da qualidade na visão dos gestores.

A seguir, para maior entendimento, será descrito o método de pesquisa que auxilia a construção dos resultados da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 *Tipo de pesquisa*

A investigação desse trabalho tem como objetivo contribuir com a discussão e reflexão acerca do fenômeno da liderança dentro do contexto organizacional. Este trabalho é de natureza qualitativa. Esta abordagem foi escolhida para análise do fenômeno da liderança tendo em vista que ela representa formas de sentido, as quais podem ser reconstruídas e analisadas com diferentes métodos que permitem ao pesquisador desenvolver modelos, tipologias e/ou teorias como formas de descrever e explicar as questões sociais (FLICK, 2009). Assim, o trabalho em questão é caracterizado como uma pesquisa qualitativa básica (MERRIAM, 2009).

O estudo realizado é de natureza qualitativa, uma vez que “considera ainda uma relação dinâmica entre o mundo real e sujeito. O sujeito-observador faz parte do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, de acordo com os seus valores e crenças, dando-lhes um significado” (VIANNA, 2006, p. 1).

A sua utilização justifica-se, pois:

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada e não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí situe sua interpretação dos fenômenos (VIANNA, 2006, p. 1).

Isto posto, o estudo é voltado para o exame das realidades organizacionais e se deu através do levantamento e da análise das percepções dos gestores acerca do processo da liderança transformacional de duas empresas paraibanas que aderiram ao Modelo de Excelência em Gestão. Esta exploração se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Após uma caracterização indutiva, foram descritos os dados e o fenômeno estudado. A vantagem da utilização dessa técnica diz respeito à possibilidade do pesquisador explorar a riqueza dos detalhes, bem como se obtém a naturalidade dos fatos voltados para um único ambiente (GÓIS, 2011).

A pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que tem como objetivo o estudo, a classificação e interpretação do fenômeno. Procura-se não a generalização dos fatos baseados em resultados, mas sim a análise interpretativa da experiência vivida por parte do pesquisador no campo empírico (MARCHIORI, et. al, 2010);

3.2 Caracterização das organizações e dos sujeitos de estudo

O presente estudo foi realizado em duas empresas localizadas na cidade de João Pessoa/PB que aderiram ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG) preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), as quais serão dominadas doravante de empresas X e Y.

O MEG vem sendo disseminado há mais de vinte anos, e segundo a FNQ (2011, p. 5), o mesmo está “alicerçado em fundamentos publicados em Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão, estruturado em critérios e requisitos que expressam a compreensão sobre a Excelência em Gestão”. Nesse contexto, milhares de organizações no Brasil tomam como referência a utilização do modelo para autoavaliações periódicas de suas práticas de gestão, promovendo assim a melhoria contínua dentro dos programas de gestão da qualidade (FNQ, 2011).

Este trabalho volta-se para as empresas que buscam a maturidade de gestão baseada no modelo – ou seja, aquelas que aderiram ao modelo e buscam alcançar um patamar mais elevado na qualidade da gestão –, tendo como meio de análise os requisitos dos Critérios de Liderança: “processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças das pessoas e partes interessadas na sua causa e ao controle de resultados pela direção” (FNQ, 2011, p. 28), como forma de compreender o processo do exercício da liderança e identificar dentro desses atributos de gestão as características de liderança transformacional dos gestores das empresas.

Com ramos de atividade diferentes, dando maior diversificação ao estudo, a empresa X atua no mercado varejista dentro do estado da Paraíba desde 1935, no segmento de móveis e eletrodomésticos. A mesma iniciou sua participação junto ao PPQ em 2015, onde concorreu ao Prêmio Paraíbano da Qualidade na régua de 500 pontos, categoria Bronze, porém, devido ao nível de gestão, acabou atingindo uma pontuação relevante na régua e saiu como vencedora na categoria Prata. As entrevistas

foram realizadas com três gestores na sede administrativa, localizada em João Pessoa, com média de duração de quarenta minutos.

A empresa Y se enquadra no comércio varejista de produtos farmacêuticos, com manipulação de fórmulas, estando no mercado há 27 anos dentro do segmento magistral. A empresa iniciou sua participação no prêmio em 2014 sendo vencedora na régua de 250 pontos, caracterizada como fase inicial da aplicação do modelo. As entrevistas foram realizadas com cinco gestores, com média de duração de cinquenta minutos, em duas das farmácias localizadas na cidade de João Pessoa.

Os nomes das empresas anteriormente mencionados são meramente fictícios, a fim de manter a confidencialidade dos dados. Os entrevistados serão identificados de acordo com a codificação no quadro abaixo:

Quadro 1: Identificação dos entrevistados

Entrevistados	Cargo	Empresa
E1: Entrevistado 1	Gerente de Recursos Humanos	X
E2: Entrevistado 2	Gerente da Qualidade	
E3: Entrevistado 3	Gerente Administrativo	
E4: Entrevistado 4	Gerente de Recursos Humanos e Financeiro	Y
E5: Entrevistado 5	Gerente Técnico e Farmacêutico	
E6: Entrevistado 6	Gerente de Logística	
E7: Entrevistado 7	Gerente de Tecnologia da Informação	
E8: Entrevistado 8	Diretora	

O item 3.3 apresenta o processo de coleta de dados para embasamento das características do líder transformacional.

3.3 Coleta dos dados

Para coleta dos dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, aplicadas com os gestores das empresas pesquisadas, uma vez que possuem propriedade para discorrer acerca do fenômeno em questão, sendo esses dados caracterizados como primários, uma vez que não foram coletados anteriormente. Foi elaborado um roteiro de entrevista a fim de garantir um padrão, baseados no Critério Liderança do MEG e nas questões com especificação à liderança transformacional do MLQ. Dentro do roteiro, há a identificação das perguntas pelas quatro características da liderança transformacional, sendo elas: Consideração Individualizada, Estímulo Intelectual, Inspiração Motivacional

e Influência Idealizada. O questionário do MLQ, abordado anteriormente na fundamentação teórica, “é especificamente orientado para a identificação das denominadas Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire” (GÓIS, 2011, p. 54).

“O MLQ é composto por 45 proposições que retratam vários comportamentos, cada um deles com relevo para determinar um tipo de liderança ou os resultados da mesma” (GÓIS, 2011, p. 54). Dentro desses comportamentos, foram utilizadas as proposições relacionadas à liderança transformacional que embasaram a elaboração do roteiro de entrevista, com o intuito de as entrevistas ocorressem dinamizadas e não voltadas apenas para a composição de uma realidade de resultados estatísticos, o que ocorreria no caso de aplicação do questionário de maneira quantitativa.

Contribuindo para a maior integração do fenômeno entre pesquisador e entrevistados, as entrevistas tiveram como objetivo prezar pela flexibilidade para que os gestores fossem incentivados a exprimir novos fatores que possivelmente não foram abordados previamente. Segundo Santos (2006, p. 28) “a flexibilidade da entrevista visa, naturalmente, a livre expressão do entrevistado, de maneira a possibilitar o surgimento de questões não previstas, mas igualmente relevantes à compreensão do fenômeno”.

Neste sentido, o pesquisador deve preocupar-se em não enviesar a pesquisa, sendo de extrema importância sua atuação como um facilitador e incentivador do processo e não propriamente como um direcionador, prezando pela naturalidade do diálogo e não impondo pressuposições acerca do assunto (SANTOS, 2006).

No intuito de analisar e identificar as práticas de gestão implantadas em cada empresa, utilizou-se também para embasamento da construção do roteiro de entrevista os questionamentos acerca do critério Liderança do MEG, permitindo a análise das principais práticas realizadas nas empresas para o exercício da liderança e suas relações com o desenvolvimento da liderança transformacional.

3.4 Análise dos dados

Para interpretação do fenômeno, foi utilizada a análise de conteúdo a fim de analisar os discursos dos entrevistados. Segundo Bardin (2007), a análise de conteúdo é tida como um conjunto de técnicas que permite a análise da comunicação no intuito

concluir conhecimentos relacionados às mensagens e o seu processo de produção e recepção dessas mensagens.

Para facilitar a captação do material necessário para desenvolvimento da pesquisa, as entrevistas foram gravadas a fim de possibilitar o discurso fidedigno e a sua posterior transcrição. Dessa forma, evitou-se a perda de informações e concedeu a possibilidade de realizar o agrupamento das respostas de uma mesma questão (1ª etapa: pré-análise). Foram categorizadas cada pergunta do roteiro de entrevista, em seguida, criaram-se subcategorias para as resposta de cada entrevistado (2ª etapa: exploração do material e tratamento dos resultados). Após análise das categorias de cada entrevistado, foram atribuídos significados aos trechos de seus relatos (3ª etapa: inferência e interpretação). Bardin (2007) coloca que o processo de condução da análise de conteúdo se dá em através dessas três etapas. Segundo os pressupostos acima, temos o seguinte detalhamento:

- i. Pré análise: após finalizadas as transcrições de todas as entrevistas, foi realizada a leitura inicial de cada uma delas, a fim de identificar traços semelhantes nos relatos dos entrevistados.
- ii. Exploração do material e tratamento dos resultados: foram analisados e interpretados os dados coletados das empresas a partir das entrevistas. Com auxílio do MS Word, cada pergunta do roteiro de entrevista virou uma categoria de acordo com as características da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual, consideração individual). Em seguida, as subcategorias emergiram a partir da construção dos significados relacionados aos trechos principais. Os mesmos foram comparados com a revisão bibliográfica e entre si, sendo possível a identificação de padrões, tendências, traços de liderança em comum e divergentes acerca do mesmo fenômeno. Na coluna quarta coluna foram adicionados os trechos para justificar as subcategorias anteriormente definidas. Na última coluna foram atribuídos significados, etapa descrita a seguir.

Quadro 2 – Exemplo do quadro de análise

LT	Categoria	Subcategoria	Trecho	Significado
INFLUENCIA IDEALIZADA	Promover respeito e orgulho por parte dos colaboradores e servir de exemplo.	Exemplo dos colaboradores; Assiduidade; Respeito à equipe; Cordialidade.	<p>Trecho 1: <i>Primeiro é a história que o gerente tem que ser o exemplo né, dos colaboradores. Um gerente assíduo, que respeita a equipe, independente da função que ele esteja exercendo. O principal é isso, é a questão de respeitar o colaborador independente da função. (...) Enfim, nós temos esse tratamento aqui de todos respeitarem o outro. (...) Tem essa questão do respeito, cordial, desse tratamento.</i></p> <p>Trecho 2: <i>E só atinge o resultado hoje, a empresa é referência hoje, por conta disso, do trabalho em equipe, realmente, dos colaboradores trabalhando juntos pra bater a meta da loja, quando tá em dificuldade a gente vê que o outro se preocupa e corre atrás. É da nossa cultura, realmente, acho que quem entra termina agregando a essa cultura.</i></p>	A partir da visão do E1, fica claro que a empresa tem suas exigências no cumprimento de metas. Percebe-se que há a promoção do respeito independente do cargo que está sendo ocupado e do líder como exemplo de comportamento moral, entretanto, tem-se uma certa rigidez quando se trata do cenário hierárquico. A entrevistada coloca em outro momento que, quando se há algum problema, o gestor imediato é colocado a frente da situação para se resolver, a fim de sanar as dificuldades existentes e até mesmo para não prejudicar o sistema de metas, para que não haja concorrência interna. É colocado também que, procura-se que o colaborador possa contar com o líder, que possa confiar em procurá-lo diante de alguma insatisfação, diante de alguma dificuldade o colaborador vai até o setor de RH. Vê-se que há uma preocupação no que diz respeito ao colaborador desempenhar sua função a fim de alcançar os resultados propostos (metas), demonstrando comportamentos específicos e tarefas dentro de um padrão de execução, enfatizando aspectos da liderança transacional.
	Priorizar além dos interesses próprios para o bem do grupo.	Metas; Consultor Externo; Treinamento para aperfeiçoamento; Educação continuada; Profissionalizar o colaborador.	<p>Trecho 1: <i>Bom, aqui funciona através de metas né... As metas são elaboradas pela direção, pela direção comercial, sempre na última semana do mês né, pra poder passar pras equipes na primeira semana. Então, quem repassa essas metas são os gestores, os farmacêuticos gerentes, coordenador ele vem e repassa pra equipe individualmente, cada loja sabe a sua meta individual, a gente não faz uma reunião do coletivo e divide a meta, então cada loja faz a sua reunião no começo do mês, divulga pras meninas quais são as metas, e é passado especificamente assim, mensalmente.</i></p> <p>Trecho 2: <i>E temos reuniões de desenvolvimento, todo mês com o consultor externo, ele é consultor de uma consultoria específica pro setor comercial, então todos os meses a equipe vem à unidade do administrativo, e faz esse treinamento de aperfeiçoamento, de educação continuada, pra que a gente possa tá profissionalizando o nosso colaborador, nesse sentido.</i></p>	
	Acreditar ser uma figura que transmite poder e confiança para os colaboradores.	Descrição; Falar o que cumpre; Passar confiança; Estar disponível.	<p>Trecho 1: <i>Sim, sim, sim, porque eu tenho um pensamento, assim, que, não só por ser de RH, mas a questão da descrição, a questão de você falar o que cumpre, acho que isso é fundamental, pra o nosso colaborador sentir confiança realmente em você, saber que realmente pode contar com você.</i></p> <p>Trecho 2: <i>Então eu acho que, é ele confiar realmente, né, saber que pode contar, de estar disponível. Aqui a gente não marca hora, pra qualquer colaborador, estamos disponíveis. E a gente sente muito isso, aparece alguma insatisfação e ele já vem logo, já comunica.</i></p>	

Fonte: Elaboração própria (2016).

- iii. Inferência e interpretação: relaciona-se com o conteúdo da última coluna onde foram atribuídos significados à luz das categorias e subcategorias da análise, como também a partir da dos trechos transcritos e associação com a literatura. Tomando como base esta última etapa, foram consolidados os resultados da pesquisa a fim de atenderem os objetivos e problema da pesquisa.

Quadro 3 - Esquema de quadro de análise

Liderança Transformacional	Categoria	Subcategoria	Trecho	Significado
Características da liderança transformacional	Questão do roteiro	Subcategoria pré-estabelecida ou emergida	Trecho dos relatos dos entrevistados	Significado da categoria após análise dos trechos

Fonte: Elaboração própria (2016).

Através da análise do critério Liderança, foram percebidas as práticas de gestão que impulsionam as empresas ao compromisso com a manutenção do MEG, bem como, a influência das mesmas para desenvolvimento do exercício da liderança transformacional nas empresas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se o relato dos estudos desenvolvidos nas empresas de comércio varejista no segmento de móveis e eletrodomésticos e no segmento magistral, localizadas na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba. O relato trata sobre a liderança transformacional em empresas que aderiram ao Modelo de Excelência em Gestão.

4.1 Estudo da Empresa X

Desde 1935, a empresa X atua no mercado varejista no estado da Paraíba, no segmento de móveis e eletrodomésticos. Sendo constituída em base familiar, a empresa atualmente possui 46 lojas nos estados da Paraíba, Pernambuco, Ceará e Bahia. Em João Pessoa, a companhia conta com uma sede administrativa, 02 centros de distribuição e 08 lojas, tendo um quadro total de 2000 colaboradores.

Caracterizada como uma empresa de grande porte, e devido à expansão no segmento de móveis e eletrodomésticos, a empresa tornou-se referencial dentro do estado da Paraíba pela sua relação com os milhares de clientes e colaboradores. O setor administrativo, por sua vez, começou a partir de um núcleo extremamente pequeno, e hoje ganha crédito por possuir quatro setores com identidades próprias, sendo voltados para o monitoramento de mercado, envolvendo a definição de metas e indicadores para a empresa, gerenciamento dos departamentos e do MEG, desenvolvimento organizacional da empresa e gerenciamento das redes sociais - externo e interno. Ademais, a empresa conta com diversos setores que gerenciam a logística, distribuição, jurídica, compras de materiais, contabilidade, financeira, etc.

Em relação a adoção ao MEG, a empresa iniciou com um trabalho interno que se deu através de um autodiagnóstico. Com duração de dois anos, foram levantadas as práticas dentro de cada critério do modelo, e somente em 2015 as práticas foram refinadas no Relatório de Gestão para concorrer ao Prêmio Paraibano da Qualidade. A empresa acabou concorrendo na régua de 500 pontos, categoria bronze, porém como acabou atingindo uma maior pontuação acabou sendo reconhecida na categoria prata, sendo essa sua primeira participação no prêmio. Em 2016, a organização conta com o auxílio de uma consultoria externa que está realizando o autodiagnóstico para a régua de 1000 pontos, mas a empresa ainda não tem pretensão de concorrer ao Prêmio Nacional.

Por enquanto, a mesma se interessa no autodiagnóstico e utiliza como auxílio uma metodologia interna denominada *Warming-Up*, que se caracteriza como um combo de estudos apresentado anteriormente ao Planejamento Estratégico, onde são indicados os principais *gaps* de gestão que efetivamente serão transformados em projetos para o ano seguinte.

A partir das entrevistas realizadas com três gestores do setor administrativo, sendo estes o Gerente de Recursos Humanos (E1), o Gerente da Qualidade (E2) e o Gerente Administrativo (E3), foi possível perceber o estágio atual da liderança e da gestão da empresa, como também o engajamento das práticas em relação ao MEG.

Quando perguntados sobre o processo de influência e a promoção do respeito e do orgulho, os gestores apontaram para a forma como se posicionam em relação à equipe, elegendo critérios como transparência, respeito, aproximação, conhecimento das pessoas, suas expectativas e necessidades, e trabalho em equipe. Segundo Robbins (2005) e Bergamini (1994), as características pessoais do líder, a realização da tarefa e as necessidades dos liderados são pontos relevantes encontrados na liderança transformacional. Bergamini (1994, p. 118) ainda afirma que, “cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas”. Nos trechos a seguir, os gestores apontam para o processo de ligação mútua entre líder e liderado.

E1: *“Então o que é que eu fiz né, eu cheguei, eu não comecei não querendo já revolucionar os processos, eu não quis olhar processos, onde eu comecei? Pelas pessoas, que eu fiz? Chamei cada uma delas, o que eu chamo né, de entrevista de carreira, porque eu precisava conhecer cada um deles, não dá pra eu gerenciar uma equipe se eu não conhecer o histórico das pessoas, as expectativas, o que elas querem, o que já fizeram, onde estudaram, o que estudaram; se eu não tiver isso mapeado das pessoas que estão abaixo de mim... Necessidades, o que é que elas esperam, o que já não deu certo aqui pra elas, o que elas têm de sugestão de melhoria. Então eu passei mais de uma semana só conhecendo as pessoas, passava uma manhã com cada um, fazia uma entrevista, falava um pouquinho de processos, assim sabe, não entrava nas minúcias, pra poder o que?! Me aproximar deles, e também me apresentava, falava de mim, das minhas experiências, que é que eu estudei, tudo mais, pra ir chegando neles, e dava abertura também pra eles perguntarem o que eles quisessem, e aí pedia pra eles contarem o que eles tinham feito... O que eu quero dizer com tudo isso?! Que a importância assim de chegar numa equipe, é você chegar nas pessoas (...)”*

E2: “Sim, com certeza, na verdade é um dos grandes focos de trabalho pra gente. Primeiramente o que a gente prega muito pro setor é a parte de transparência, é o fato primordial da qualidade, trabalho em equipe e transparência. (...) **Então a gente tenta trazer muito esse ambiente que propicia esse trabalho coletivo, essa união, essa ajuda do todo, então apesar da gente ter essas três células de trabalho nossa estrutura é projetizada, então todo projeto tem um time de projeto, e esse time pode ser de diversas células, pode ser uma coisa só pra gestão de projetos, mas todo mundo atua dentro desse projeto...**”

E3: “**Liderança servidora, democrática com foco nos resultados.** Eu utilizo esse estilo de liderança, enfim que delega, que dá espaço pras pessoas, mas que eu me responsabilizo muito pelos resultados. Eu preciso, pra que as pessoas possam se desenvolver ser a proteção dessas pessoas, não a proteção no sentido paternalista da palavra, mas discutir e dar recursos suficientes e deixar a pessoa ter o benefício do erro. E esse erro tem que ser creditado a mim que sou o gestor. Quando a gente acerta não, o acerto é da equipe, o mérito é da pessoa. É dessa forma que eu consigo que as pessoas tenham mais espaço dentro da empresa, sejam mais conhecidas e possam crescer. Então um departamento que apenas começou bem pequenininho com o objetivo apenas de padronização da empresa hoje consegue tocar quatro grandes departamentos com influência global, por conta desse estilo de liderança. Eu já tinha e fui aperfeiçoando ao ver meus líderes e com minha equipe, através de feedback, então a gente vai desenvolvendo.”

Em complemento, o gestor **E1** discorre sobre suas experiências logo quando admitido na empresa, e no relato a seguir, destacam-se duas questões importantes consideradas na liderança transformacional, tanto o seu posicionamento em desafiar o *status quo*, como também comenta superficialmente sobre o processo de *feedback*, abordado posteriormente em outras questões da entrevista. O gestor **E3** relata também sobre grandes ciclos de mudança ocasionados na empresa, de modo que provoquem uma transformação na cultura organizacional. Segundo Robbins (2005), “no cenário dinâmico e competitivo atual, são necessários líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões”. Isto posto, ressalta-se a importância em ter líderes capazes de propor mudanças organizacionais a fim de aprimorar a gestão e fazer com que os liderados se sintam engajados dentro de um novo contexto, aumentando o grau de motivação e moral dentro da organização.

E1: “*Até foi minha primeira etapa de aproximação, e depois eu tive que, assim né, delicado porque eu tive que desconstruir um modelo de*

*trabalho aqui, venho desconstruindo aliás, pra construir outro, pra colocar outra cultura de RH na nossa organização (...) No outro viés a gente nunca conseguiria se posicionar estrategicamente, que é uma coisa que a gente vem mudando bastante. E você num pode chegar num lugar e dizer “Tudo isso que você fazia tá errado, isso aqui é o certo”. **Você tem que ir aos poucos, e eu fui sutilmente, pegando o jeito das pessoas, mudando as práticas né, adaptando.** (...) Então assim, pra promover essa mudança que venho promovendo, e minha equipe agora tá comprando tudo isso, foi tempo. Teve resistência, teve gente que não quis comprar, teve gente que saiu da equipe, teve gente que precisei tirar da equipe, mas é um alinhamento. E eu faço o que pra me aproximar deles?! Tá junto, sabe, ir acompanhando, me envolvendo nas atividades com eles, não só dar ordens, sabe, não chegar só com direcionamento, mas dá direcionamento “Vamos pensar no como fazer?! Vamos desenhar junto aqui como é que faz...”, sabe, me aprofundar em estudos, em trabalhos pra tá junto. **E se eu não tiver junto, se eu não tiver acompanhando, sabendo o que tá acontecendo com cada um, eu não vou ter condições depois de sentar e dar um feedback** (...) Eu vou muito por aí, por essa proximidade da equipe pra conseguir ter o respeito deles...”*

E3: *“Eu causei alguns ciclos de mudança na empresa, e outras pessoas que vieram também estão causando outros ciclos de mudança. E eu fiz alguns ciclos e apoio outros ciclos. Isso faz parte do desenvolvimento dessas pessoas e da transformação da cultura da empresa pra uma cultura cada vez mais profissional e competitiva. Existe a resistência, mas aí você quebra a resistência quando você engaja as pessoas e explica pra onde é que a gente vai. Eu busco antes de tudo, qualquer coisa que eu vou vender aqui na empresa, me autoavalio, se eu compro e se eu executo, eu vendo. Eu não consigo vender aquilo que eu não compro.”*

Ao serem questionados sobre o processo de priorização do grupo além dos interesses próprios, os gestores demonstraram entusiasmo ao discorrerem como suas equipes de trabalho compram a ideia que eles passam dentro da organização, bem como relatam sobre seus liderados terem desafios a serem cumpridos, acreditando servir de exemplo para os mesmos. Bowditch e Buono (1997) coloca que, os líderes transformacionais são capazes de motivar os liderados para que atinjam as metas da organização, criando um processo de alinhamento com a visão da empresa. Para os autores, são considerados líderes visionários e inspiradores. No relato a seguir, o gestor **E1** ressalta mais uma vez o papel que vem desempenhando na mudança organizacional. O gestor **E2** discorre a respeito de pilares pelos quais passam a liderança, sendo eles o relacionamento interpessoal e a influência. A partir de seus relatos, os gestores discorreram sobre a construção do respeito mútuo e a construção da relação de confiança, demonstrando comportamentos morais que servem como espelho.

E1: *“Então né, essa parte do grupo é muito importante, por mais que, por exemplo, quando você, uma liderança, você vem contratado, você vem já acordado com os seus superiores do caminho que você tem que seguir. Mas não adianta eu tá acordado com a diretoria se a minha equipe não comprar aquilo. Se eu falasse né, desse modelo de RH que eu venho implementando aqui há quatro meses atrás, cinco meses atrás, do jeito que eu falo hoje, o pessoal ia olhar “que esse cara tá falando, ele é maluco querer fazer um negócio desse aqui...” (...) Que é que eu acredito, assim, porque eu sigo muito essa linha, porque o pessoal fala “Ah, o RH tem que fazer o funcionário feliz, tem que tá...”, meu, pra mim o que é que é um funcionário feliz? Aquele que tem desafio, aquele que desempenha bem, sabe, aquele que tá conseguindo entregar, tá se realizando, tá aprendendo, tá sendo reconhecido, sabe, aí ele vai criar motivação, vai ver perspectiva de crescimento, sabe, esse é o funcionário mais feliz profissionalmente, na minha opinião. Então pra fazer todas essas mudanças a gente tem que ser sutil, se eu quisesse chegar aqui mudando tudo de uma vez, nem eu estaria aqui hoje, nenhum líder sobrevive assim, né, na organização.”*

E2: *“(...) Então eu sempre busco tá trabalhando ali com eles, pra servir de exemplo, sempre eu pergunto qual a opinião deles, é o que a gente faz muito hoje na qualidade, a gente não chega impondo nada, porque assim, eu acredito que a liderança na verdade passa por três aspectos, passa primeiro pelo relacionamento, você tem que ter um bom relacionamento interpessoal com a equipe, você tem que ter uma boa influência com a equipe, e primeiro que você tem que ter a liderança. Sem o relacionamento e sem a influência você nunca vai conseguir ser um líder. Então a gente tenta trabalhar muito isso com eles, eu tento deixar eles muito a vontade pra falar comigo sobre tudo. (...) E além do trabalho a gente realmente tem essa relação pessoal pra fazer as coisas acontecerem e pra que eles se sintam a vontade. Porque, toda vez que a gente vem com um projeto, a ideia é que o projeto ele não seja uma ideia do líder. A ideia é que o projeto seja do colaborador, então a gente precisa transformar aquela ideia que nós estamos no momento pra melhorar, como ideia dele. (...)”*

Fica evidente o poder de influencia e como os líderes procuram envolver a equipe nos projetos diante de estímulos direcionados, através dos quais fluem os processos de liderança participativa e comunicação. Ademais, nesta categoria, os gestores **E1** e **E3** apontam novamente para o processo do *feedback*, considerando uma das grandes mudanças implementadas, bem como realçam a importância de agregar o *feedback* à cultura da empresa, de incentivar as lideranças a ouvirem seus liderados, de potencializar e desenvolver a crítica construtiva, e reconhecer as necessidades e expectativas de cada um a fim de promover o autodesenvolvimento dos mesmos.

E1: *“Uma coisa que tenho sempre pra mim, é de sempre querer tá disponível, lógico que nem todo momento, nem sempre vou poder,*

mas na medida do possível eu me desdobro pra atender o que as pessoas me pedem. Então eu tento tá muito disponível, então estando próximo eu tenho argumentos pra avaliar aquela pessoa, pra dar o feedback. (...) A gente aqui na empresa em geral, a gente incentiva muito as lideranças essa questão do feedback, feedback é um cultura que a gente conseguiu implementar desde que eu cheguei, com a equipe sabe, a gente colocou em planos de ações dos nossos gerentes de loja, a gente cobra esses feedbacks, metas de feedbacks quando eles tem que fazer. (...) Então a gente pegou uma cultura muito forte disso aqui. (...) Na nossa avaliação de desempenho que é o momento quando damos o feedback, se você é da minha equipe a gente vai sentar, tem um formulário que tem as competências onde a gente avalia, e você faz sua auto avaliação e eu faço a avaliação de você. Ai a gente vai conversar, o nível da competência, discutindo, chegar num consenso, a gente chama de reunião de consenso, de onde você vai ficar posicionado. E eu sempre peço feedbacks, pra onde eu posso melhorar, onde eu posso fazer diferente, pra não ficar na zona cega. A gente tem uma cultura muito forte, a diretoria, meu gerente, todos dão feedback.”

E3: *“Mensalmente todos os gerentes são acompanhados, a gente viaja mensalmente pra acompanhar eles, então nessas reuniões a gente já faz o feedback. E terminando essas reuniões eles já tem que voltar pra suas equipes, pras suas lideranças e passar feedback. Então existe todo um cascadeamento de acompanhamento. E a gente sempre vai mitigando através da auditoria. E aqui a gente sempre tem reporting bimestrais com a diretoria, onde a liderança presta contas de como tá o departamento, e mediante o feedback da direção isso vai voltando pra equipe. Tanto a gente fala de projetos e de performance da equipe. E essa avaliação faz parte da composição do nine box de cada equipe.”*

Quando questionados sobre se sentirem uma figura que transmite poder e confiança, um dos gestores apontou a diferença entre poder e autoridade, tendo por preferência, a condução do processo por meio da autoridade. Diante disso, foram destacados traços de autoridade em pessoas que muitas vezes não ocupam posições tão renomadas, e mesmo assim apresentam iniciativas quanto aos aspectos de influência dentro da organização e à promoção da relação de confiança entre as pessoas, características da liderança informal. Elencaram também o senso de confiança, de proximidade ao trabalhar em equipe, de equilíbrio e comprometimento, de transparência e do empoderamento da equipe, e novamente, de *feedback*.

E1: *“O poder... É que tem uma diferença entre poder e autoridade né, o poder é aquilo que você tem de fato, autoridade é o que você conquista né. Então as pessoas te veem como uma figura de autoridade. Tanto é que a gente vê pessoas que não tem cargo de liderança, mas que exercem uma liderança porque conseguiram*

conquistar com autoridade. (...) Hoje em dia a gente tem o papo mais equilibrado, então não preciso mais fazer tanto uso de poder, mas eu gosto mais do uso da autoridade, então, hoje consigo navegar, transitar entre os gerentes com muita tranquilidade, tudo o que tenho que fazer. (...) Hoje eu tenho uma boa sintonia com a minha equipe, mas foi um processo que está em construção, e que eu construí, confio muito neles, e dou autonomia pras pessoas fazerem as coisas... (...) O pessoal é muito comprometido, o pessoal se pega muito como dono do negócio, sabe... (...) **A gente valoriza muito isso aqui, as pessoas que tem senso de dono, as pessoas que tem a postura empreendedora, e as pessoas sentem confiança porque eu delego, eu vou acompanhando, mas sentir confiança, deixa a pessoa fazer o que quiser.** (...) Então com o tempo a gente vem criando essa relação de confiança um no outro, de revolucionar as coisas, de poder ser ousado. (...) O pessoal confia, compra a ideia, e você sabe daquilo que tá falando né.”

E2: “Eu acredito que sim, porque eu sempre pergunto isso pra eles no feedback. (...) Mensalmente ou bimestralmente eu dou o feedback formal pra eles, e a gente tem feedback no decorrer do dia. Então eu não gosto de guardar muito as coisas pra falar, costumo falar de imediato pra eles, pra gente também poder tá trabalhando o desenvolvimento da equipe. Só que nesses momentos formais a gente sempre acaba também perguntando pra eles o que eles acham do trabalho, pedindo feedback, então eles sempre potencializam essas duas coisas que eu lhe falei, tanto a questão do exemplo que eles se espelham muito no trabalho, e a questão também de se sentir muito a vontade pra trabalhar dentro do setor e pra trabalhar comigo. (...) **E aí eu fico super feliz na verdade quando eles falam, e eu fico instigando-os a poder passar feedback de melhoria, porque eu acredito que o líder só se desenvolve se a equipe trabalhar o desenvolvimento dele.** (...) A gente também busca empoderar muito a equipe, aí é uma cultura do departamento que a gente fala que as pessoas não podem ter sombras, elas precisam ser donas de seus projetos e dar cara aos seus projetos. Então, o que acontece, geralmente a gente já acorda pra que todo mundo tenha autonomia pra resolver as coisas... (...) **E eu dou autonomia pra pessoa pra que possa realmente definir as coisas, claro que, com prudência, com responsabilidade, a gente faz todo o trabalho de instrução, de vincular princípios da empresa, tudo isso.** (...) E caso eles realmente precisem de um apoio a mais pra destravar aquilo é aqui que a gente tá pra dar as orientações e apoiar na evolução dos projetos.”

E3: “Sim, por exemplo, nós tínhamos uma estagiária que toda a apresentação de toda a segmentação de nossos clientes foi feito por ela pra os auditores quando a gente se candidatou ao PPQ, **então a gente dá muita autonomia às pessoas, a gente dá os projetos, faz o acompanhamento, disponibiliza os recusos pra fazer aquilo e também dá muita confiança.** E quando os resultados chegam os méritos são dados a quem realmente executou.”

Quanto ao repasse de questões que envolvam valores e crenças, ponderamento de questões éticas e morais nas decisões, e repasse da missão da organização, os

gestores abordaram sobre a facilidade de tratar essas questões, uma vez que seus valores pessoais se familiarizam com os valores da empresa, trazendo um alinhamento entre vida pessoal e profissional que auxilia na tomada de decisão e na promoção da credibilidade junto aos liderados. Heitor (1996), Oliveira et. al (2015) e Castanheira et. al (2007) discorrem sobre a liderança transformacional ocorrer em ambientes onde exista a cooperação, a fim de gerar credibilidade e propagar o compartilhamento das mudanças organizacionais de modo a tornar a equipe inspirada e comprometida. Ressalta-se que, o compartilhamento dos valores da empresa vêm desde seus fundadores, enfatizando a questão da cultura familiar na organização e promovendo o desenvolvimento do ambiente harmonioso. Quanto às questões éticas, a partir do setor da Qualidade, são tidas discussões acerca de valores éticos e morais, a fim de fomentar a gestão da empresa em busca de conceitos relevantes e integrativos. Assim, tem-se a construção de uma nova perspectiva organizacional, decorrida da mudança de consciência (CARVALHO NETO, et. al, 2009; BENEVIDES, 2010).

E1: *“Aqui na empresa essa questão de valores é muito forte, a gente tem os valores da empresa que vem desde os fundadores, e é uma coisa que a gente fala todo momento de valores. (...) Então os valores são muito praticados, nesse sentido, os valores da empresa, e a gente fala muito, depois das orações a gente fala todos os valores, como um grito de guerra, e a todo momento a gente tá olhando os valores. (...) E essa questão de valores, pra passar pra equipe, eu sempre tento estar alinhado aos valores da empresa, lógico que nem todos os valores pessoais vão corresponder a 100% aos da empresa, isso é impossível, mas de certa forma eu diria que me identifico muito com os valores da empresa, então fica mais tranquilo o trabalho aqui. Mas com a equipe, eu tento não deixar aquela coisa de dois pesos, duas medidas, sabe, se eu tomei uma decisão baseado nos valores em uma determinada ocasião, eu tenho que me basear, ter aquele mesmo peso em outra decisão, pra conseguir gerar credibilidade pras pessoas.”*

E2: *“Sempre, não só nas decisões mas a gente compartilha muito isso com a equipe, a gente tem uma facilidade porque os meus valores pessoais são muito similares ou idênticos aos valores da empresa. Então isso facilita muito o trabalho. (...) Eu tenho pessoas no meu setor já que não acreditam muito, que não tem tanta fé em Deus. Não são ateu, mas acreditam, são agnósticos... E a gente conversa sobre isso também, fala, debate sobre religião, política, economia. (...) Nós somos os grandes fomentadores de gestão da empresa, se a gente não debate esse tipo de coisa a gente não consegue trazer pra empresa o que realmente a empresa precisa ter de informação pra alavancar ela. (...) Outra coisa, qualidade ela basicamente não executa, ela assessora, então pra que a gente tenha uma boa assessoria de gestão pra todos os departamentos, naturalmente a gente entra em conflitos éticos com as pessoas...”*

E3: *“Sim, nós temos uma cultura muito forte, muito pautada nos valores dos empreendedores patriarcas da empresa, e a gente propaga como nossa bandeira esses valores seja a essência da empresa pra se diferenciar das outras empresas. Eu como liderança propago demais esses valores que vieram de berço, já considero como se já fossem meus, pra conseguir vender eu preciso acreditar, e eu acredito e propago.”*

Os gestores apontam a importância da visão organizacional, sendo esta referência para a priorização dos projetos da empresa, como também se torna indicador principal para as lojas em termos de satisfação do cliente. A partir do alinhamento da empresa com a sua visão, desenvolve-se um maior engajamento e motivação das pessoas em exercerem juntas aquilo que foi definido, criando um ambiente de confiança entre líderes e liderados em função de uma causa comum. Marchiori et. al (2010, p. 4) apontam que, “os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e o desenvolvimento de seus seguidores”. Em outro momento, os autores colocam que “um dos aspectos que mais se destaca quando se avalia o papel que a liderança exerce sobre seus liderados é a forte associação entre cultura organizacional e liderança” (MARCHIORI, et. al, 2010, p.5).

E1: *“Eu não sei como foi o começo desse processo, porque já tá bem enraizado na empresa. Todo dia de manhã a gente faz uma oração aí depois a gente “Qual a nossa missão?”, “Qual a nossa visão?”, “Quais os nossos valores?”. Tem essa coisa e não é de agora, já é de muito tempo, todo mundo já tem isso. Isso tá muito enraizado, a gente fala muito disso, os gerentes da loja, a visão é tão forte pra nós que a gente tem indicador pra isso, a gente tem uma pesquisa com os clientes. (...) Então um único indicador, que é de satisfação, que é a nossa visão, ele pode travar todo o restante dos indicadores, é o nosso direcional, não tem como todo mundo não tá engajado na visão, quando você tá cobrando aquilo diretamente que tá acontecendo...”*

E2: *“A missão da empresa a gente costuma brincar que não tá em quadros, porque tá no sangue, tá no coração, é quase que elemento da cultura já, a nossa missão, tanto que ela é falada como um grito de guerra sempre no final de uma reunião, missão e visão. Então isso é muito natural. Toda decisão do setor, eu falei pra você que a gente empodera muito a equipe, mas esse empoderamento ele é todo respaldado nos princípios e nas diretrizes da empresa. Primeira coisa, quando eu vou conversar geralmente como os meninos que falam “Pessoal, a gente precisa analisar se vale a pena ou não”, e aí primeira coisa: “Tá alinhado com a missão da empresa? OK. “Tá alinhado com a visão e os valores, com as diretrizes estratégicas?” OK. Então agora sim a gente vai conversar sobre a viabilidade e benefício que aquele projeto pode trazer pra empresa.” (...) Então a gente debate sobre a missão, visão e valores, não apenas sobre a*

missão, e todos os projetos hoje da empresa são priorizados com base na visão.”

E3: *“Sim, missão é amplamente difundida, você pode perguntar a qualquer um que vão saber dizer. É que a gente utiliza como grito de guerra. E tem toda uma apresentação institucional explicando nossa missão, visão... Tem todo um texto, um discurso a ser feito. Todo ano no planejamento a gente revisa, muda pouco, mas a gente sempre dá espaço pra ser discutido.”*

Em relação à motivação inspiracional, os gestores da empresa apontaram que, sempre possuem uma visão otimista da situação, e demonstraram entusiasmo ao abordar seus métodos de trabalho através de um tom desafiador, inspirador e visionário, tanto no que diz respeito ao repasse daquilo que precisa ser realizado quanto à confiança dos objetivos que precisam ser alcançados. Enfatizaram questões relacionadas ao foco de atuação, à estratégia, ao acompanhamento, à autogestão, ao desafio, otimismo, autonomia e ao engajamento.

E1: *“Então eu gosto de passar as coisas na hora que acontecem, sabe, eu costumo fazer muito filtro, se eu pegar um negócio hoje e te passar só daqui há dois dias, eu vou filtrar muito a história, acabo tirando coisas, e não chega tudo como deveria chegar. Ontem a gente tava numa reunião de todo o departamento, e a gente tava numa reunião pra apresentação de projetos, e tal. Durante a apresentação você vai tendo várias ideias, vendo como os outros vão fazendo, e eu vou ficando inquieto, e começo a mandar whatsapp pra minha equipe. (...) No dia a dia, vamos supor, sai de uma reunião aqui com você, tomei uma decisão, eu já vou direto na pessoa, ali, que é envolvida nisso, e “vem cá, conversamos numa reunião, e tal e tal..”, sabe... (...) E pra complementar a gente vai implementar uma ouvidoria, e uma pessoa da minha equipe vai estruturar um projeto, um canal confidencial, que a pessoa não tenha necessidade de se identificar, pra gente ir tratando e coletando as informações das pessoas. E aí nessa ouvidoria a gente quer pegar o que!? Problemas de gestão, assédio moral, desvio de conduta, então vamos tratar, investigar, gestor que não tá liderando bem, vamos orientar, dar esse canal pras pessoas, e as demandas vir desse jeito.”*

E2: *“E sendo bem sincero às vezes eu sou meio atropelador, é tanta coisa pra fazer que: “Olha, hoje a gente tem que fazer dez coisas, mas a gente só consegue fazer oito...” Mas aí também como eu costumo ser muito otimista aí com eles: “Eu sei que só dá pra gente fazer oito, mas eu tenho certeza que a gente consegue as dez!”. Aí termina o dia, faz as dez, se abraça, comemora, manda aquele áudio no whatsapp agradecendo a todo mundo pela semana e vamos “simbora”! A gente costuma brincar também, que é o seguinte, todo dia a gente faz 80% do que é planejado, e na sexta feira a gente tem que fazer os 200% da semana, porque é natural também que sobre muitas coisas, e o que a gente tenta trabalhar muito dentro da equipe é autogestão e*

organização interna deles, a gente utiliza um sistema que pelo celular eu consigo acompanhar tudo o que eles tão fazendo... (...) Além dos 80, 200, eu acho que não é só profissional, mas é pessoal também, eu gosto de ver as coisas de uma ótica que sempre vai dar certo. Às vezes dói, às vezes é mais oneroso, mas sempre vai dar certo, e os meninos da qualidade sempre falam isso, sempre vai dar certo, se preocupe não. Quando eu passo uma demanda que é muito carregada eu pergunto “E aí, gostou do desafio?”, “Rapaz tá complicado, mas vai dar certo!” É parte da nossa cultura...”

E3: *“Eu já tinha uma postura muito de engajar, tanto é que nesses projetos que eu to aqui, são projetos de muita transformação dentro da empresa. Mexeu muito com a forma de gerenciar a loja, com o corporativo. Então sem engajamento e sem trazer as pessoas pra se comprometerem com a causa nada disso teria acontecido. Tanto é que quando as pessoas vem do mercado facilmente se engajam porque tem espaço pra executar as coisas e acreditam na causa. E tudo isso é possível também porque a liderança é exemplo, e eu não to falando só da minha, as outras lideranças, principalmente dos donos, eles se comprometem com a causa, eles são exemplos naquela causa, eles executam daquela forma, então você tem todo um efeito cascata, respeitando os valores, os líderes sendo exemplos, gerando engajamento dentro da empresa. Então todo mundo acredita e faz o negócio acontecer.”*

Segundo Carvalho Neto et. al (2009, p. 5), a inspiração motivacional é “entendida como a aptidão do líder para construir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas possibilidades”. Góis (2011) complementa que, o líder transformacional é capaz de clarificar os objetivos, bem como transmitem sensação de confiança no sucesso, características observadas nos relatos dos entrevistados.

E1: *“Assim, tava comunicando essa mudança de foco de atuação, deixar de ser essa área que fica só ouvindo as pessoas sem muito método, sem ferramentas adequadas, e pra gente ser uma área que ouve logicamente as pessoas, por ser de RH, mas através de métodos e ferramentas. Como eu quero ouvir as pessoas? Então eu tava vendendo isso pra minha equipe hoje, pra todo mundo entender, e fazer todo mundo comprar a ideia. (...) Se eu ficar no modelo antigo eu nunca vou ser estratégico aqui, e eu tava explicado esse modelo de trabalho pra eles hoje, e tranquilo. Todo mundo comprou... To conseguindo mudar esse modelo, acho uma conquista muito grande, pra virar mais estratégico.”*

E2: *“Então assim, essa forma entusiástica de repassar as coisas pro pessoal é sempre como a gente tenta trabalhar, até quando a notícia é ruim a gente tenta dar um jeito dela ficar boa de alguma forma. “Olha, não batemos a meta esse mês, mas o gap que era 20% reduziu 3%, poxa parabéns pessoal, era um resultado quase impossível de alcançar, a gente cresceu aí 27% é um baita de um resultado” e*

comemora também o resultado que foi alcançado. Claro sem deixar de pontuar também que: “Olha, apesar de todo o esforço, toda a dedicação, a gente podia ainda ter dado mais, tá vendo faltou 3%, esse a mais é o que a gente vai precisar dar esse mês!” E agora ir atrás pra o presente.(...) Eu sempre dou liberdade e autonomia pro pessoal...”

Quanto à estimulação intelectual, questões acerca de reexaminar suposições críticas, de buscar diferentes perspectivas para resolver problemas e de buscar ajuda para complementar as tarefas, os gestores apontaram para uma ação multidisciplinar entre os diversos setores, o que desenvolve a capacidade da empresa se posicionar estrategicamente. Destaca-se o diálogo como fator primordial na organização, envolvendo a criticidade das pessoas nos processos, em tomada de decisões e na resolução de conflitos. Os gestores transpareceram a preocupação em fazer com que as pessoas possuam um olhar crítico e em se relacionar abertamente com os seus liderados. Marchiori et. al (2010, p. 4) afirmam que “o líder transformacional possui uma postura proativa e desafia os seguidores a superar limites e a procurar soluções criativas para a resolução de problemas (...)”.

E1: *“Aqui na empresa a gente tem, olhando o macro assim, ali no departamento a gente tem várias frentes né, Gestão Humana, Inteligência de Mercado, Qualidade e Comunicação. E a gente tá a todo momento se falando, então a gente tem uma interação muito boa. Então essa questão de olhar problemas, ideias, projetos que a gente queira emplacar, queira vender, queira ir pra frente, **a gente costuma analisar muito em conjunto**. Então tudo o que eu vou fazer em loja, primeiro eu falo com o pessoal de Inteligência de Mercado, que é o pessoal que tá direto com o pessoal das lojas. Às vezes assim, a gente tem uma atuação multidisciplinar, às vezes você vê a gente conversando, você não vai saber de qual setor eu sou, se você não conhecer, se o cara que é de Inteligência é de Inteligência, porque se você ver o pessoal da minha equipe falando do pessoal de gestão, discutindo com os gerentes de loja, de Inteligência sobre indicadores do painel de gestão, você num fala que eles são de RH não, sabe... Então é isso que eu falo que a gente tem que se posicionar estrategicamente, que a gente fala de negócios, a gente olha as pessoas pra que as pessoas tenham condições de gerar resultados.”*

E2: *“Eu nunca escuto só uma pessoa, e eu não gosto de afirmar, eu sempre gosto de perguntar. Então como a gente trabalha acompanhando o departamento a gente precisa gerenciar muito conflito, não só interno do setor, às vezes acontece, e aí eu sento, converso com ambas as partes, faço indagações, analiso os dois pontos, pondero, e depois levo a opinião pra cada um com base para resolver o problema. A mesma coisa no setor, na verdade, a Qualidade ela tem um perfil muito crítico. (...) Por termos essa estrutura muito crítica no setor, e a gente gosta de fomentar esse grau de criticidade nas pessoas, a gente tem todo tipo de sugestão que você*

imaginar. (...) Ai você começa a trabalhar, a ponderar e tudo mais, mas tanto o efeito engajador do negócio a gente tenta trazer essa criticidade pra eles, com o efeito de criticar realmente o que tá sendo feito.”

E3: *“Sim, a gente discute muito pra onde a gente vai, quais são os caminhos, a gente tenta trazer todos os dados pra tomada de decisão e a gente avalia muito. A gente faz muita análise crítica, tanto pra crítica quanto pra feedback.”*

Os gestores afirmam que procuram ajuda em diferentes pessoas, e relatam que os liderados das áreas da empresa possuem conhecimento e são capacitados a discutirem assuntos estratégicos, sendo disseminado um olhar crítico e aguçado para diversas questões que permitem uma nova percepção da realidade e um novo olhar sobre a realização das tarefas. Foi abordada também a metodologia baseado no *Desing Thinking*, que se dá através da propagação da construção de ideias em conjunto. Carvalho Neto et. al (2009, p.5) enfatizam que “o líder consegue expor diferentes razões e caminhos para que os liderados reconsiderem e mudem a maneira de pensar e enfrentar problemas técnicos e humanos dentro da organização (...)”. Segundo os autores, dessa forma é possível o aumento da criatividade e questionamentos acerca de novos elementos organizacionais.

E1: *“A gente olha sob diferentes ângulos, a gente constrói projetos com o pessoal de Inteligência dando opinião, com o pessoal de RH, de Qualidade, de Comunicação, várias visões diferentes pra gente conseguir emplacar as coisas de maneira mais certa. E dentro da equipe também antes de lançar qualquer projeto, a gente tem como prática fazer uma capacitação interna, é uma validação, mas serve também pras pessoas se contextualizem daquilo que a gente vai fazer, e saibam do que tá acontecendo na nossa área, porque é muito ruim quando você tem um colega seu do teu departamento trabalhando em frentes e você só vê ele fazendo e não sei o porquê, o como ele tá fazendo, e aí se alguém te perguntar e você não se responder, então eu tento minimizar isso desse jeito. A gente senta, conversa, explica, como faz, como executa, e o pessoal vai criticando “não entendi, não seria melhor seguir desse jeito?”. Ai a gente fecha nesse fórum pra depois ir pra frente. Eu acredito muito no conceito de cocriação, no Desing Thinking, e isso tá chegando no RH. Que é isso, você vir com um negócio, o seu, e eu agregar algo mais, e depois que eu agreguei vai vir outra pessoa e agregar algo mais... Então, e flui... a gente tem muito essa visão aqui, e não é algo forçado, não é um processo definido, mas é uma coisa que a gente tem pra gente esse processo que acontece com naturalidade. E acho que é por isso que a gente vem acertando muito sabe, não só na minha área, mas acertando muito na implementação dos projetos e processos.”*

E2: *“Na verdade a qualidade passa por três grandes focos, que é a qualidade desenhada (fluxo do processo), a qualidade entrega (como as pessoas executam o processo) e a percebida (como o cliente percebe). Eles se preocupam muito exatamente com a qualidade percebida, porque é uma coisa que a gente prega muito que precisa se apresentar qualidade. Então **quando eles percebem que aquilo não gerou o resultado que a gente espera, então começa, o tempo todo conversando, debatendo, discutindo, tentando trazer a realidade que não está como deveria realmente ficar**, mas quem não tem nada e já tem alguma coisa já tem uma evolução de 100%, é o pontapé inicial, e isso é uma visão que a gente traz muito da diretoria, o grande executivo da empresa ele foca muito nisso, você tem que começar, precisa sentir, precisa entender. Mas é natural, e eu adoro, eu gosto demais de trabalhar com gente crítica, **quanto mais crítico o pessoal for, quanto mais criticar o trabalho, melhor, desde que também traga suas proposições de melhoria, trazendo pra essa realidade de solução e melhoria.**”*

Quanto a consideração individualizada, foram apontadas perspectivas relacionadas a conhecer as pessoas, potencializar suas competências, como também destaca-se o mapeamento de comportamentos, proximidade com a equipe, transparência e *know how*. Segundos os relatos, tem-se que os gestores despendem tempo e atenção às necessidades de cada liderado, potencializam suas competências, dão oportunidades de crescimento e desenvolvem os indivíduos como tomadores de decisão.

E1: *“Isso entra muito naquilo que eu te falei antes, do conhecer das pessoas. Se você conheceu, e você vai vendo no dia a dia no que elas são boas... Tem até um autor Marcos Buckingham do livro Descubra Seus Pontos Fortes, em suma que é que ele fala, se eu sou ruim, se eu sou ruim mesmo, não adianta eu ficar fazendo treinamento, cursos, que eu vou ser no máximo mediano, no máximo. Agora se eu investir no que eu sou bom, eu vou ser sensacional naquilo, porque eu vou potencializar algo que eu já tenho uma certa aptidão, né, pra fazer. Então assim, na minha equipe eu tento aproveitar, lógico assim, tem coisas que a gente tem que trabalhar né, não é assim o que tá ruim esquece, mas na medida do possível a gente divide esse investimento de tempo. Mas eu tento identificar...”*

E2: *“Eu mapeei todo o perfil da equipe, e cada perfil desse tem aspiração diferente, formas de trabalho e experiência diferente, carreiras acadêmicas diferentes, então a forma de tratar cada um é diferente, a forma de falar. (...) Então varia muito, não só no jeito mesmo da pessoa ser, mas do momento, que é uma coisa que, como eu falei, como a gente tem muita proximidade e a gente é muito transparente um com o outro, a gente percebe quando uma coisa não tá muito legal. (...) Então assim, são estilos de trabalho, conhecimento, por *know how* também, então quem já tem um certo *know how* eu não vou investir meu tempo ensinando, mas quem não tem eu invisto tempo, dou dicas de leitura, de cursos, a gente investe realmente.”*

Segundo Carvalho Neto, et. al (2009, p. 5), na consideração individualizada, “o cuidado em termos de potencialidade e de desenvolvimento inclui delegar, *coaching*, crítica construtiva e *feedback*.”

E2: *“E nem no sentido de desmotivação do trabalho, às vezes acontece um problema com a família, e como gestor a gente precisa entender, a gente já sai um pouquinho do coaching e já vai mais pro mentoring, e fazer um pouquinho mais o trabalho de mentoria, de conversar, entender como é que a pessoa tá em casa, como é que a família tá entendendo o trabalho, como ele percebe o trabalho, enfim, vai enveredando pra outros n aspectos até conduzir a pessoa pra aquele resultado que a gente espera. Então a gente busca esse equilíbrio pessoal e profissional, claro que o pessoal não pode afetar o profissional, mas também a gente como gestor tem que entender que as pessoas possuem vários momentos.”*

Ademais, a empresa desenvolve um Programa de Desenvolvimento de Lideranças direcionado ao pessoal de loja, tendo por objetivo fomentar novas lideranças para a empresa, destacando a liderança informal e procurando dar oportunidade para aqueles que procuram se desenvolver. Os inscritos no processo seletivo passam por um período de treinamento e desenvolvimento a respeito de temas relacionados à liderança, comunicação, gestão de equipe, *feedback*, resultados, competências, bem como são avaliados junto aos gestores em termos de resultados apresentados quanto aos desafios que ganharam no início do programa.

E1: *“Quem consegue fazer um trabalho legal aqui já praticamente carimba a vaga dele pra uma vaga de gestão. E aí eu fui um pouco mais conservador, e não colocar tão de imediato a pessoa em frente da gestão de uma loja, porque só viu a teoria, então vamos segurar um pouco, deixar o pessoal ir pra loja, assumir a loja mesmo quando estiverem mais preparados. Até mesmo pra gente não errar, pra ter mais cuidado. E eu tenho um pool de talentos, muito bom. Tenho bastante opções de liderança, tanto que to pensando em fazer um programa diferente ano que vem. Não adianta eu trabalhar mais trinta pessoas se eu não investir nos que já estão. Então eu quero investir no pessoal que já é líder.”*

Quando questionado sobre o MEG servir como facilitador dentro da organização, os gestores **E2** e **E3** trazem a relevância do modelo em termos de gestão.

E2: *“Eu não acredito não, eu tenho certeza absoluta! Como o MEG não é um modelo prescritivo, o que ele fomenta de melhoria de gestão*

é absurdo! Pra mim, eu conheço muitos modelos de gestão (...) Mas o MEG ele sinaliza tudo o que você precisa fazer, então ele é muito show. Eu não conheço nenhum modelo melhor... (...) E aqui na empresa, a gente transforma o modelo em planejamento estratégico, então o PE ele é uma tradução do MEG, sem as pessoas saberem, sem a gente precisar falar pra elas, tudo que é oportunidade de melhoria, o gap de gestão que o MEG sinaliza, automaticamente entra como projeto. Isso é o segredo também da gente conseguir pontuações tão altas também sem ter um trabalho contínuo de consultoria. Minha percepção, não só pra gestão da empresa, mas pra o seu desenvolvimento profissional, o MEG ele diz muita coisa, e pra nós que trabalhamos com o MEG nós precisamos ser profissionais multidisciplinares.(...) Você tem que entender de gestão, e gestão é um mundo, um mundo de coisa. É gestão de informação, de pessoas, de mkt, de financeira. É um combo de informações que você precisa se aperfeiçoar pra trabalhar com o modelo. Então na minha percepção, os profissionais mais completos são profissionais que trabalham com gestão, e o MEG traz esse modelo.”

E3: *“Eu acredito que o MEG é uma grande bússola pra nós líderes saber atuar e argumentar com as áreas pra desenvolver essas frentes. Eu acredito que o MEG fomenta a gestão, e a liderança é fomentada por outras coisas. Então quando o cara acredita que aquela gestão pode ser um diferencial e faz daquela liderança uma química entre essa técnica de gestão e a liderança que elas já tem sobre as pessoas, sobre a organização, sobre a visão, aí a química é explosiva, o resultado flui.”*

Por fim, o gestor **E2** indica que neste ano, a empresa está buscando um novo patamar de líderes, denominados “nexistas”.

E2: *“Inclusive, a gente tá passando por uma mudança no perfil profissional que a empresa está exigindo. A empresa começou exigindo líderes especialistas, depois os líderes multidisciplinares, começou a voltar pra líderes especialistas, e agora a gente tá partindo pra forma nexista, que são as pessoas que dão nexos as coisas, e é muito fruto de quem trabalha com MEG. Você pegar tudo o que existe na empresa, você conectar e traduzir pras pessoas mostrando o porquê que aquilo existe e quais os benefícios, aquilo que vai gerar pra empresa.. É uma coisa fantástica. É uma evolução do conceito de pensamento holístico. Cada vez mais as empresas tão trabalhando assim. Pessoas que trabalham com a estratégica, processos, precisam ser nexistas. Passou-se o momento que só entender de tudo é o suficiente, você tem que entender de tudo, mas você tem que entender quais as relações que existem naquilo e como você entrega essas correlações pra empresa.”*

Dentro da perspectiva transformacional, os líderes podem ser vistos como atuantes dentro da organização, uma vez que através das experiências vivenciadas,

transparecem naturalidade no processo de influência, motivação, estímulo e consideração em relação aos seus liderados. Toma-se como evidente as características da liderança transformacional na organização X. Segundo Marchiori et. al (2010), as características recorrentes ao líder transformacional envolvem a promoção do respeito e confiança, e o líder é visto como um exemplo a ser seguido. De acordo com os autores, o líder transformacional possui postura proativa que desafia os seguidores na busca constante de desafios e resoluções de problemas, identificando suas necessidades e aumentando o grau de compromisso com a identidade organizacional da empresa.

Isto posto, quando partimos para as práticas de gestão relacionadas ao MEG, a empresa está em busca do refinamento das mesmas. No que diz respeito à disseminação dos valores e princípios organizacionais, anualmente, no Planejamento Estratégico, é revisada a identidade organizacional (missão, visão, valores, política da qualidade e política de responsabilidade sócio ambiental). Após avaliação, a identidade organizacional é disseminada nos diversos canais da empresa, como também repassada em um processo de sensibilização para os novos colaboradores, onde estes tomam conhecimento da história e dos grandes heróis da empresa, dos valores, da influência disto no trabalho dos mesmos, e da cultura organizacional como um todo. O departamento de Recursos Humanos adota políticas de pesquisa, avaliação e reuniões a fim de fomentar a cultura organizacional. As questões éticas da empresa são tratadas pelo setor da qualidade, considerado o grande fomentador da gestão, onde são tratadas diversos assuntos e disseminados aos departamentos no intuito de promover discussões a fim de aumentar a participação das pessoas junto ao processo de construção e alinhamento crítico das ideias.

O processo decisório se dá por meio de decisões tomadas pela diretoria junto aos gestores responsáveis das áreas, onde no Planejamento Estratégico, é elencado um combo de estudos para tratar de assuntos relevantes para o ano seguinte. A partir das decisões, são repassadas às equipes os projetos criados e que deverão ser acompanhados a partir de prazos estipulados. Periodicamente, são repassadas as ações e resultados sobre a implementação dos projetos.

Quanto à avaliação dos riscos empresariais, a empresa não possui nenhuma prática formal, entretanto, se utiliza de reuniões corporativas para debater resultados, riscos e oportunidades. Mensalmente todo departamento é responsável pela preparação de uma matriz SWOT a fim de repassar à diretoria a gestão do mês, como também no

Planejamento Estratégico são avaliados cenários e questões que envolvam eficiência e produtividade.

As práticas relacionadas ao exercício da liderança ocorrem por meio de avaliações de desempenho, da utilização da ferramenta *Nine Box*, do Programa de Desenvolvimento de Lideranças e da criação de times de projetos.

O desempenho operacional e estratégico da empresa é avaliado através de um painel de gestão, onde constam os indicadores operacionais. A empresa monitora e gera reconhecimento para as melhores filiais. Em outro âmbito, há o acompanhamento mensal dos projetos estratégicos. A empresa se utiliza de metas mensais e de indicadores de rotina. Ressalta-se que a maior parte dos indicadores operacionais é considerada estratégica.

Quadro 4 - Quadro resumo da Empresa X

LT	CATEGORIAS	PRINCIPAIS ACHADOS	SIGNIFICADO
INFLUENCIA IDEALIZADA	Promover respeito e orgulho por parte dos colaboradores e servir de exemplo.	Gestores apontaram elementos relacionados à transparência e exemplo	Segundo Robbins (2005) e Bergamini (1994), as características pessoais do líder, a realização da tarefa e as necessidades dos liderados são pontos relevantes encontrados na liderança transformacional.
		Promovem o respeito através da aproximação	
		Procuram conhecer as necessidades, expectativas e necessidades	
		Promovem o trabalho em equipe	
	Priorizar além dos interesses próprios para o bem do grupo.	Equipes de trabalho com estímulos direcionados	Segundo Robbins (2005), "no cenário dinâmico e competitivo atual, são necessários líderes que desafiem o <i>status quo</i> , criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões". Os gestores procuram aprimorar a gestão e fazer com que os liderados se sintam engajados dentro de um novo contexto, aumentando o grau de motivação e moral dentro da organização. Bowditch e Buono (1997) coloca que, os líderes transformacionais são capazes de motivar os liderados para que atinjam as metas da organização, criando um processo de alinhamento com a visão da empresa.
		Desafios a serem cumpridos que promovem a liderança participativa	
		Processo de <i>feedback</i> e mudança organizacional (desafiam o <i>status quo</i>)	
		Respeito mútuo e a construção da relação de confiança	
	Acreditar ser uma figura que transmite poder e confiança para os colaboradores.	Diferença entre poder e autoridade	Promoção de um ambiente voltado para a autonomia, liderança informal e trabalho em equipe, possibilitando que os líderes atuem como agentes visionários e inspiradores.
		Liderança informal	
		Senso de confiança, trabalho em equipe, equilíbrio e comprometimento	
		Empoderamento da equipe e <i>feedback</i> (estímulo à crítica construtiva)	

(continua)

(continuação)

ESTÍMULO INTELLECTUAL	Reexaminar suposições críticas e buscar diferentes perspectivas para os problemas.	Ação multidisciplinar entre os diversos setores	Marchiori et. al (2010, p. 4) afirmam que “o líder transformacional possui uma postura proativa e desafia os seguidores a superar limites e a procurar soluções criativas para a resolução de problemas (...)”.
		Capacidade da empresa se posicionar estrategicamente.	
	Procurar ajuda para resolução de problemas de ângulos diferentes e sugerir novas formas de completar tarefas.	Diálogo como fator primordial na organização	Carvalho Neto et. al (2009, p.5) enfatizam que “o líder consegue expor diferentes razões e caminhos para que os liderados reconsiderem e mudem a maneira de pensar e enfrentar problemas técnicos e humanos dentro da organização (...)”. Segundo os autores, dessa forma é possível o aumento da criatividade e questionamentos acerca de novos elementos organizacionais.
		Criticidade das pessoas nos processos, em tomada de decisões e na resolução de conflitos.	
CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA		<i>Design Thinking</i> (construção de ideias em conjunto)	
	Considerar individualmente e desenvolver o potencial de cada um.	Conhecer as pessoas e potencializar suas competências, necessidades e aspirações	Os gestores despendem tempo e atenção às necessidades de cada liderado, potencializam suas competências, dão oportunidades de crescimento e desenvolvem os indivíduos como tomadores de decisão. Segundo Carvalho Neto, et. al (2009, p. 5), na consideração individualizada, “o cuidado em termos de potencialidade e de desenvolvimento inclui delegar, <i>coaching</i> , crítica construtiva e <i>feedback</i> .”
		Mapeamento de comportamentos	
	Tratar as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo.	Programa de Desenvolvimento de Lideranças	
		<i>Coaching e feedback</i>	
INFLUÊNCIA IDEALIZADA	Repassar valores e crenças, tomar conhecimento e ponderar questões éticas e morais nas decisões.	Valores pessoais compatíveis com os valores da empresa	Assim, tem-se a construção de uma nova perspectiva organizacional, decorrida da mudança de consciência (CARVALHO NETO, et. al, 2009; BENEVIDES, 2010).
		Promoção de discussões acerca de valores éticos e morais	
		Transformar a equipe mais inspirada e comprometida	
	Repassar missão através de senso coletivo.	Visão como indicador primordial	Marchiori et. al (2010, p. 4) apontam que, “os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e o desenvolvimento de seus seguidores”. Em outro momento, os autores colocam que “um dos aspectos que mais se destaca quando se avalia o papel que a liderança exerce sobre seus liderados é a forte associação entre cultura organizacional e liderança” (MARCHIORI, et. al, 2010, p.5).
INSPIRAÇÃO MOTIVACIONAL		Maior engajamento e motivação com os objetivos organizacionais	
	Ser otimista e entusiástico quanto ao repasse das informações acerca do que precisa ser realizado.	Visão otimista da situação	Aptidão do líder para construir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas possibilidades. Gois (2011) complementa que, o líder transformacional é capaz de clarificar os objetivos, bem como transmite sensação de confiança no sucesso.
		Métodos de trabalho a partir de um tom desafiador, inspirador e visionário	
	Passar confiança quanto ao cumprimento dos objetivos de forma motivadora.	Foco na atuação da estratégia, no acompanhamento, permitindo a autogestão, autonomia e engajamento	

Fonte: Elaboração própria (2016).

4.2 Estudo da Empresa Y

A empresa Y é uma organização atuante no mercado de comércio varejista, com manipulação de fórmulas, desde o ano de 1995, em João Pessoa. Atuante há 27 anos, o grupo possui 18 lojas distribuídas na região Nordeste, tendo foco na atuação da ciência, tecnologia e inovação. Em João Pessoa, atualmente a empresa possui uma matriz e duas filiais, sendo constituída por 58 colaboradores.

A empresa é caracterizada de pequeno porte e conta com a administração de três sócios, responsáveis pelas decisões macro e estratégicas. A organização se utiliza de

consultorias externas a fim de lidar com o acompanhamento dos projetos internos, bem como tem se fortalecido como referência no mercado magistral dentro da cidade de João Pessoa, contando com um corpo técnico altamente qualificado, com técnicas de medicina e nutrição baseadas em evidências, com atendimento personalizado e preocupação com saúde e bem estar. O medicamento manipulado destaca-se pela personalização e especificidade a fim de atender às necessidades do cliente.

A gestão da empresa conta com a presença de uma sócia, a atual Diretora da empresa, e para não haver centralização das decisões da cidade, criou-se um Comitê de Gestão responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento da organização. Nele, concentram-se o processo decisório e as relações de poder, onde as decisões estratégicas são planejadas e em seguida repassadas para operacionalização das demais áreas.

A estrutura organizacional reflete a formalidade existente dentro da empresa, onde exige-se o respeito da cadeia hierárquica. A estrutura administrativa é composta por quatro lojas, incluindo o Televendas, onde cada uma é administrada por um gerente farmacêutico que coordena as equipes de vendas. O Comitê fica responsável pela gestão acima dos gerentes de loja, e somente são acionados a partir do grau de relevância de uma determinada situação. Percebe-se certa inflexibilidade das pessoas no que diz respeito ao relacionamento, pois os colaboradores só podem acionar o gestor imediato, e muitas vezes são acionados para lidar com problemas.

Inicialmente, a empresa Y já se utilizava dos princípios de gestão relacionados ao MEG, tendo participado do Prêmio para Micro e Pequenas Empresas (MPE). Em seguida, no ano de 2010, começou a ter acompanhamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com participação no projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), com foco em farmácias de manipulação. A partir disso, a empresa iniciou o processo para inscrição no MPE. Neste primeiro contato, começou-a adequação ao MEG, onde as práticas da empresa foram obrigadas a passar por um refinamento. Em 2012 a empresa ganhou o MPE e em seguida se filiou ao PPQ.

Depois da premiação, nos anos seguintes decorreu-se o processo de avaliação pelo PPQ, utilizando-se do material oferecido pelo programa e procurando desenvolver a melhoria contínua dentro do processo de gestão que já vinha sendo implantado, inclusive com a adequação dos processos à ISO 9001:2000. Na avaliação inicial a empresa obteve a melhor pontuação das empresas de João Pessoa que foram analisadas, recebendo a homenagem na premiação do Prêmio Paraibano de Qualidade com 225 pontos, na régua de 250 pontos, em 2014. O modelo foi basicamente implantado através

de reuniões e atualmente conta com consultorias externas que acompanham o desenvolvimento dos projetos. O principal impacto positivo dentro da organização diz respeito à empresa ter atuado no critério de Sociedade, voltado mais para a questão da sustentabilidade, onde foi possível o desenvolvimento de projetos na área.

Nas entrevistas realizadas, foi possível identificar o atual estágio do processo de liderança, suas principais características e as práticas de gestão que atendem ao critério de liderança do MEG.

Os gestores, quando questionados a respeito do processo de influência e de promover orgulho e respeito, de modo geral demonstraram reconhecer que o respeito é um processo mútuo, e acreditam servir de exemplo para os seus liderados, apontando para o papel de modelo quanto ao cumprimento das tarefas, de questões que envolvam produtividade, ou seja, a promoção do líder a partir de um comportamento moral, apresentando tendência de imitar o agir dos líderes. Também foi referenciado a questão do empoderamento e de promover um olhar de gestão mais autônomo.

E4: *“Primeiro é a história que o gerente tem que ser o exemplo né, dos colaboradores. Um gerente assíduo, que respeita a equipe, independente da função que ele esteja exercendo.”*

E5: *“Sim, olha aqui a gente sempre usa o critério de modelo realmente, a gente se aplica horário de chegada, eu sempre faço as minhas funções diárias completas, não deixo nada inacabado, eu faço com que eles me tenham como espelho.”*

E6: *“(...) Eu vejo que tem muita gente se espelhando em mim com relação a organização, ao tratamento com os demais (...) Acho que muito a parte da disciplina, de seguir as normas da empresa como de fato deve ser, por aí.”*

E8: *“Sim, eu acho que isso é muito cultura da empresa, primeiro respeitar a equipe, por isso que a gente tem o Comitê de Gestão (...) Primeiro pra empoderar, dar mais poder essa equipe pra eles terem o poder mais de decisão maior (...) Que tivessem um olhar mais crítico, se incomodasse com erros, buscar melhorias, tendo autonomia, e poder pra isso.”*

Em relação a acreditar ser uma figura que transmite poder e confiança, alguns gestores apontaram que se sentem como uma figura de confiança, não necessariamente de poder, relatando sobre casos em que os colaboradores lhes procuram para sanar dúvidas quanto a algum processo existente da empresa, enfatizando assistências a fim de promover os esforços pessoais. Segundo Freitas (2006) não se pode desassociar

poder e influência, uma vez que a partir do momento que se exerce influência é uma da forma de se exercer poder. O autor considera que as lideranças se pressupõem nas relações de poder. Marchiori (et. al, 2010) coloca que “essa visão funcional do poder impede que os gestores explorem sua capacidade de influência sobre os empregados, para promover mais aproximação entre estes e o modo de pensar da organização.”

E4: *“Então eu acho que, é ele confiar realmente, né, saber que pode contar, de estar disponível. Aqui a gente não marca hora, pra qualquer colaborador, estamos disponíveis. E a gente sente muito isso, aparece alguma insatisfação e ele já vem logo, já comunica.”*

E5: *“Confiança...(…) Eu falo confiança porque, e nem falo tanto de poder, porque eu sou a referência dentro do laboratório em questão de qualidade, em questão de dívida, em questão de critérios.”*

E7: *“Poder eu não sei, mas confiança sim. Até eu procuro quando vou orientar alguém, procuro que a pessoa tenha liberdade de fazer por conta própria, tenha autonomia. Então quando a pessoa se sente insegura e por sentir confiança em mim elas me procuram, é até uma dificuldade que eu tenho, de eu dar autonomia e a pessoa se sentir insegura, de não ter confiança. É uma coisa a se desenvolver.”*

E8: *“Primeiro eu acho que eles me veem como uma figura extremamente exigente, e é verdade, que sou. (...) Por outro lado eles me enxergam como exemplo, um exemplo a se seguir. (...) Alguém pra ser exemplo, como modelo, a maior parte aqui da equipe é bem mais jovem, e muitos perguntam, me consulto o que acho de algo, porque já devo ter vivenciado, ajudo muito eles nesse aspecto.”*

Como complemento, quando questionados a respeito de priorizar além de seus próprios interesses para o bem do próprio grupo, os gestores apontam sobre trabalho em equipe, processo de integração, empoderamento, cumprimento do sistema de metas e trabalho por recompensa. Logo de início, percebe-se características da liderança transacional, através da observação de que os líderes discorrem sobre exercerem influência na conduta das pessoas visando o alcance das metas, em complemento, são reforçados comportamentos carismáticos e qualidades para caracterização dos papéis a serem desempenhados, como também a especificação das tarefas e do reforço por contingência (DELFINO, et. al, 2010; MARCHIORI, et. al, 2010; OLIVEIRA, et. al, 2015).

E4: *“Bom, aqui funciona através de metas né... As metas são elaboradas pela direção, pela direção comercial, sempre na última semana do mês né, pra poder passar pras equipes na primeira semana. Então, quem repassa essas metas são os gestores, os*

farmacêuticos gerentes, e o coordenador, ele vem e repassa pra equipe individualmente, cada loja sabe a sua meta individual, a gente não faz uma reunião do coletivo e divide a meta, então cada loja faz a sua reunião no começo do mês, divulga pras meninas quais são as metas, e é passado especificamente assim, mensalmente.”

E6: *“Todos os setores a gente procura integrar ainda mais (...) Existe todo o trabalho em equipe, como é um ciclo todo mundo tem que ajudar.”*

E8: *“Eu precisava empoderar as pessoas e não queria um modelo de gestão em que eu fosse absoluta, em que todas as decisões estivessem nas minhas mãos, porque aí seria travar demais o processo principalmente quando a empresa estivesse crescendo.”*

Pelos depoimentos apresentados dos gestores, percebe-se um padrão de liderança transacional, onde há uma preocupação no que diz respeito ao colaborador desempenhar sua função a fim de alcançar os resultados propostos (metas), demonstrando comportamentos específicos e tarefas dentro de um modelo posto pelos líderes, bem como fica claro o reforço por contingência, onde a relação entre líderes e liderados se dá através de uma troca (CARVALHO NETO, et. al, 2009; BOWDITCH e BUONO, 1997; OLIVEIRA, et. al, 2015; GÓIS, 2011; BENEVIDES, 2010). Segundo os autores, nesse caso é ressaltado um sistema de recompensas específicas (materiais, sociais e psicológicas) que são traduzidas em fontes de poder. Neste caso, o líder é visto como articulador, uma vez que se utiliza da manipulação dos indivíduos para alcance dos objetivos organizacionais (VIZEU, et. al, 2013).

Durante as entrevistas, os gestores foram também questionados sobre o repasse de valores e crenças, ponderar questões éticas e morais nas decisões, bem como o repasse da missão através de um senso coletivo. Foram apontados diversos aspectos relacionados a políticas bem definidas, oportunidade de crescimento a partir da produtividade de cada colaborador (sistema de recompensa), alinhamento aos valores da empresa, e como exemplo, foi abordada a situação de desligamento.

E5: *“A gente tem uma política aqui bem definida em questão de normas, de ética (...)”*

E6: *“Isso aqui é bem alinhado com todo mundo. A empresa dá oportunidade pra você crescer, tem pessoas que começaram da limpeza e tão em outros cargos mais elevados, e acredito que tudo isso se baseando nessa crença, nos valores, na missão.”*

E4: *“Acontece muito, no RH, um exemplo claro que você vê é no desligamento, às vezes você vê o colaborador que realmente ele tá*

com um desempenho... Após as avaliações, assim, você deu todas as oportunidades pra ele possa desempenhar um bom trabalho, e ele não conseguiu, e você vê que o colaborador é mãe de família, que precisa daquele valor, ter aquilo certo todos os meses, então você tem que desligar, você tem que pensar também na empresa, e enquanto eu to fazendo isso, e o todo, e o restante?! (...) E a gente tem que pensar realmente isso, e você tem que ver o que é melhor. São metas sabe, a gente dá toda a assistência, porque se o colaborador não cumpre meta e você deixa isso acontecer, “ah deixa ele aí, ele é bonzinho”, isso reflete nas outras pessoas, na equipe principalmente (...).”

Pelo último relato apresentado acima, destaca-se mais uma vez um sistema de gestão baseado no alcance de metas, em que a empresa tem por decisão realizar o desligamento de um liderado quando este apresenta desempenho baixo. A partir da análise da liderança dos gestores, identifica-se a influência dos seus comportamentos quando se trata de construir e disseminar a cultura organizacional, caracterizando o ambiente por uma troca de interesses. “A liderança transacional (...) encontra-se alicerçada na troca (política, econômica e psicológica) entre líder e o seguidor enquanto ambos acreditam que isso irá beneficiá-los, ou seja, trata-se de transação de interesses” (MARCHIORI, et. al, 2010, p.4).

Quanto à identidade organizacional, a missão é disseminada nas telas dos computadores, em material de treinamento, no processo de integração quando o colaborador é admitido, em reuniões ou no planejamento estratégico.

E4: *“A gente deixa na área de trabalho de todos os computadores, nossos valores, nossa missão e visão, e também, no quadro de gestão à vista, que é um quadro que a gente tem onde comunica todas as informações. Quando o colaborador chega na empresa, ele passa por um nosso processo de integração.”*

E5: *“A gente geralmente tem reuniões estratégicas, de repasse, e a gente lembra, tem em todos os computadores da loja como fundo de tela para eles verem e terem como objetivo quando trabalharem. Nas reuniões a gente reforça e sempre repassa a identidade organizacional no início.”*

E8: *“A gente sempre tem nas telas dos computadores e sempre passado no início e nos primeiros três meses, qual nossa visão, qual o nosso foco, claro que a gente tem AVD, mas nos primeiros meses, que é o período de experiência é bem mais rigoroso, pra ver se a pessoa é compatível com os nossos valores. Se for incompatível você não consegue ter um bom profissional ali com valores diferentes, então nem sempre você consegue ter os mesmos valores, mas a gente nos três meses a gente se alinha, tem um perfil parecido, mas a gente se alinha, se ajusta (...) Então, a pessoa tem que ver se consegue aceitar essas normas e conviver bem com elas. Quando as pessoas não conseguem e a gente avalia muito de perto nos três primeiros meses,*

ela não vai se encaixar no nosso perfil, porque nós somos rigorosos com isso.”

Perguntados sobre os aspectos motivacionais, os gestores apontaram muitas vezes para situações onde procura-se mudar o comportamento dos colaboradores, o que difere da liderança transformacional, já que nesta coloca-se que seja identificado a partir de um diagnóstico, as motivações dos subordinados a fim de aumentar a satisfação motivacional das pessoas (BERGAMINI, 1994). No relato dos gestores há um foco maior em apontar irregularidades, erros, reclamações, faltas, sendo estes traços característicos da liderança transacional.

E4: *“Olha, a gente passou por várias experiências, no caso eu passei por várias experiências nesse período que to assumindo a questão da gestão de pessoas, e uma que eu acredito que remete a essa tua pergunta é a questão do intervalo de quinze minutos.(...) Então houveram vários meses que a gente precisou cortar o lanche porque tinha colaborador que não respeitava isso, então quinze minutos ele passava meia hora, então atrapalhava as demais pessoas que precisavam ir realmente. (...) Então assim, eles adquiriram realmente à cultura dos quinze minutos (...)”*

E8: *“Eu costumo ser otimista apesar das dificuldades, passar informações sempre é difícil. Alguns gestores ficam “ah eu já passei isso, não tem jeito, não tem jeito do povo aprender, eu já passei isso em treinamento” (...) Eu deixei de ser pessimista, vamos dizer assim, talvez eu não seja otimista, mas eu deixei de ser pessimista, que as pessoas não conseguem aprender, você passa uma coisa que não conseguem cumprir, então assim... Então se você para de monitorar você vê os desvios, os deslizos, então são situações que **a gente não pode parar de monitorar, a gente tem que acompanhar sempre, tem que passar sempre, revisar as normas, regimento, ser abordado, uma coisa que facilmente se muda.** (...) São coisas simples, que você fica “poxa, eu desisto, porque o povo não aprende isso”, num dá pra desistir são coisas que você tem que entender que vai ter que dizer a vida toda. Não adianta, não é a questão de olhar com otimismo, mas também não olhar com pessimismo. Eu pelo menos deixei de ser pessimista.”*

Percebe-se também um grande foco para ações pontuais no intuito de promover a motivação, como campanhas, benefícios, remuneração, produtividade, ou seja, foco no reforço por contingência quando os liderados conseguem atingir as metas.

E4: *“É muito complicado essa questão da motivação né, então assim, a frase principal é a história que “Ah, a empresa não me motiva”, acho que a motivação tem que vir de nós mesmos (...)” A gente procura realmente fornecer uma qualidade de vida pro colaborador, no sentido de fornecer benefício... (...) quando a empresa também*

precisar, eles podem contar com a empresa e a gente pode contar com eles, acho que existe muito isso né. É claro que assim, a questão da remuneração, a questão de campanhas, incentivo, motiva também, a gente vê o brilho no olho, vou conseguir, vou bater meta, vou me destacar, né, por isso que a gente faz campanhas de vendas com premiações... (...) por exemplo, quem bate meta, a loja que bate meta a gente dá uma torta, então, comemora com eles, tira foto, coloca no quadro de gestão, então isso também é uma questão de motivar, de agradecer, e de saber “Nós sabemos do esforço que foi pra atingir a meta, parabéns!” (...)

E5: *“A gente tem campanhas motivacionais, campanhas de premiação pra quem produz mais, pra quem produz uma específica coisa com qualidade, ou quem chega aos 100% de produtividade. Então temos campanhas motivacionais. Eu tenho todo mês uma meta que passo pra eles que eles tem que atingir, então a gente faz uma comemoração se atingir essa meta.”*

E6: *“Bom, veja só, aqui temos metas.(...) Tipo assim, pra promover o trabalho em equipe e não só impor, não cobrar, mas saber o que elas querem, saber se elas gostaram. Porque às vezes tem promoções que são boas financeiramente pra elas e aí incentivar na venda e na produtividade dela, pra ter o benefício no final.”*

E8: *“Eu digo muito que a motivação é reflexo do gestor direto. Se eu sou um farmacêutico gerente de loja eu consigo motivar muito mais a minha equipe do que o diretor da empresa, que muitas vezes passa ali, dá um bom dia, e não tem muito contato direto. Claro que a gente trabalha os colaboradores como um todo, então a gente tem N campanhas de marketing interno, a gente tem comemoração de dia das mães, dos pais, dia da criança, dia do vendedor, a gente tem n campanhas internas, dia feliz, que é o dia do aniversário, pra ao longo do ano ir alimentando essa motivação, dia de meta batida, então tem tortas na loja, tem refrigerante, a gente comemora... (...) E a gente faz um trabalho muito específico com os gestores, o comitê de gestão e os gestores de cada loja nossa, pra que esse gestor esteja constantemente motivado, então a gente faz treinamento, bota pra participar de eventos, de cursos bancados pela empresa pra que se motive e se capacite como um bom gestor pra motivar essa equipe. Mas é impressionante como aqui pelo menos, eu acredito que isso é uma regra geral, a motivação da equipe é reflexo do seu gestor direto. É uma cadeia né, é mais fácil do que eu querer motivar toda a base, se eu motivo as cabeças e eles conseguem replicar e enxergar isso, assim...”*

Quanto à estimulação intelectual, os gestores apontam certa rigidez na hierarquia da empresa, por exemplo, um vendedor não pode contatar diretamente à diretoria antes de ter um primeiro contato com o gestor imediato, demonstrando um foco maior em questões negativas da gestão e resistência quanto à hierarquia organizacional.

E4: *“Geralmente, como eu te disse, a gente tem muito assim, de procurar o gestor imediato, porque às vezes são conflitos que ele mesmo pode resolver sem ter a intervenção do RH. (...) porque realmente tem a hierarquia. O vendedor não pode vir direto ao RH pra reclamar disso ou daquilo outro. (...)”*

E7: *“É difícil pra o pessoal assimilar, gera resistência, mas toda mudança gera impacto negativo e positivo, e eu tento mostrar sempre o lado positivo, enfatizar o fato positivo. A gente teve até um problema com uma menina por tanta mudança, ela ficou desesperada porque não conseguiu assimilar, mas o gerente de loja me ajudou e a gente trabalhou com ela, tentando enfatizar o lado positivo.”*

Observa-se também que, a partir dos relatos dos gestores, as decisões são tomadas dentro de cada área e quando envolvem questões mais estratégicas, o Comitê é responsável pelas decisões e repasse das mesmas, de acordo com a cadeia hierárquica. A busca por ajuda em outras pessoas a fim de enxergar os problemas de forma variada são constantemente limitadas pelas áreas, não envolvendo necessariamente todos os colaboradores da empresa. Tem-se então a figura do líder como estrategista e articulador, utilizando-se de artifícios para alcance dos objetivos organizacionais (VIZEU, et. al, 2013). Nota-se certa rigidez no processo decisório, sendo o poder concentrado no Comitê de Gestão.

E4: *“Então, a Gerente Técnica de Laboratório tem a autonomia de desligar, de contratar, de dar férias, advertências, então ela não resolvendo ou vendo que tá insegura pra tomar alguma atitude, ação, ela liga pra mim, a gente senta, conversa, e vê a melhor solução pra aquele conflito, mas nunca sozinha. Quando eu também não consigo, aciono a Diretora, por exemplo, quando tem alguma decisão estratégica, quando eu tô insegura pra alguma ação, né, mas ela é a última. (...) Na maioria das vezes a gente resolve até a mim mesmo. Parou em mim a gente resolve. A não ser quando não tenho autonomia pra tomar determinada decisão a gente pede socorro, mas evita ao máximo.”*

E7: *“Quando é algo específico de suporte, software, é mais com a equipe técnica. Quando é algo relacionado gestão é com o pessoal do comitê. A gente tem uma certa liberdade pra tomar decisões e pra tomar plano de ações... (...)”*

E8: *“Isso é sempre o dia a dia da gente, avaliar as perspectivas, é ir por um caminho e não dar certo, e ter que voltar e ir por outro, e ir tentando. Hoje o comitê ajuda muito e não é uma decisão só minha, mas com certeza, é nosso dia a dia, avaliar riscos, possibilidades, fazemos todos os dias.”*

Quando questionados sobre o processo de consideração individual, os gestores apontam para o desenvolvimento intelectual através do incentivo ao estudo, de capacitações por meio de cursos e treinamentos, de programas a fim de agregar conhecimento e palestras, bem como focam em moldar comportamentos e no trabalho por recompensa. Nada foi dito especificamente sobre *feedbacks*, *coaching*, críticas construtivas ou identificar forças e fraquezas dos indivíduos, características marcantes da liderança transformacional.

E4: “(...) *A gente procura mostrar esse lado, realmente né, que eles se capacitando vai ser bom pra empresa e pra ele no futuro.*”

E6: “*E a gente vai tentando moldar até virar um gerente, um supervisor, a gente observa muito isso (...) A gente participa sempre de treinamento, de palestras, a gente incentiva a todos, a gente passa texto motivacional com os gerentes também, então a gente se preocupa com isso.*”

E7: “*Sim sim, até lembrei agora de uma palestra que a gente participou que dizia que existe vários tipos de pessoas, aquela que executa, que é mais burocrática, e a gente precisa identificar, e eu procuro sim identificar cada tipo de pessoa.*”

E8: “(...) *então a gente tem que ir sentindo, primeiro as principais deficiências do colaborador, então, pra ir trabalhando em cima disso. A AVD ajuda muito nisso, então, você tem que ir trabalhando diferente, promovendo as pessoas de forma diferente, e isso é cultura de que eu aprendi.(...) Então a gente tem obrigação de perceber isso, as pessoas que se destacam, que procuram inovação, que se preocupam com a empresa, que procura construir críticas construtivas, e a gente precisa enxergar.*

No que diz respeito ao processo de tratamento dos liderados não só como membros de um grupo, alguns gestores apontaram que possuem mais afinidade, que procuram conversar, escutar desabafos, aconselhar, bem como estreitar as relações interpessoais.

E4: “(...) *Há colaboradores que procuram mais o RH, então com isso, num sei, pra falar da vida pessoal, pra ter conselho profissional, existe isso também, você é um pouco psicólogo, né. Então você acaba tendo mais uma certa afinidade, mas assim, nada que atrapalhe e que confunda essa relação profissional.*”

E5: “*Às vezes, é como eu te digo, aqui no meu setor a gente é mais integrado, a gente trabalha muito junto, todo mundo tem uma parte na produção e cada uma acaba conhecendo cada história pessoal, a gente tem muito essa relação individual.*”

E8: *“A gente tem muito isso aqui se preocupar com o lado pessoal, é diferente de ter um relacionamento pessoal... (...) Mas a gente no dia a dia tenta se solidarizar, porque todo mundo tem seus problemas, então, assim, esse a dia a dia das pessoas a gente tem que conhecer e enxergar elas como pessoas e não só como um colaborador. (...) As pessoas tem uma vida lá fora que o interessante é que as pessoas consigam conciliar e conciliar bem com o seu trabalho.”*

A partir dos depoimentos apresentados, podemos fazer uma reflexão sobre o exercício da liderança exercido dentro da organização, onde os cinco gestores entrevistados apontam para questões relacionadas ao tempo de empresa, experiência, qualidades relacionadas à execução das tarefas, modelos de comportamento, entre outros aspectos. Em razão da empresa estar ligada diretamente a um sistema de recompensa, muitas vezes o diálogo da organização existe apenas para atender as necessidades operacionais, uma vez que o trabalho é voltado para o planejamento e execução de metas, sendo baseado mais em uma perspectiva de conformidade do que de criatividade (MARCHIORI, et. al, 2010). É evidente o caráter relacionado a diversos aspectos da liderança transacional, onde limita-se a oportunidade dos liderados agirem como agentes transformadores. Temos que os líderes transacionais são considerados mais eficientes em organizações mais formais e rígidas, onde a produtividade organizacional volta-se para o estabelecimento e o alcance de metas. (CARVALHO NETO, et. al, 2009; GÓIS, 2011).

Em relação ao Modelo de Excelência em Gestão, a empresa enquadra-se na régua de 250 pontos, ou seja, encontra-se no patamar inicial de gestão. Reflexo disto, observa-se que as práticas de gestão e o exercício da liderança volta-se muito mais para os processos, dando pouco foco à gestão e liderança transformadora.

A partir da análise das práticas, temos questões iniciais em que a empresa promove a disseminação dos valores e princípios organizacionais quando se dá o Planejamento Estratégico da empresa, ao final de cada ano. Nesta oportunidade, é feita uma análise quanto a necessidade de alteração da missão, visão e valores, se ainda atende à realidade da empresa. Em seguida, há o repasse para todos da empresa e é sempre disseminado à força de trabalho pelas telas de computadores, na realização de reuniões e treinamentos. Esta prática de disseminação acaba não tendo forte alcance às partes interessadas, pois não fortalece a criação e um vínculo através do senso coletivo. Quanto ao tratamento das questões éticas e morais, a empresa se utiliza de manuais que possuem as normas internas, e estes são entregues aos colaboradores assim que entram

na empresa a partir do processo de integração. No dia a dia, surgem situações em que se faz necessário o repasse dessas informações, a fim de assimilar e memorizar as condutas da empresa.

O processo decisório da empresa é extremamente rígido, refletindo um aspecto centralizador, uma vez que apenas o Comitê de Gestão tem mais referência na tomada de decisão. A partir da definição do Planejamento Estratégico, as decisões são repassadas e implementadas através de planos de ação, onde os gestores ficam responsáveis pelo cumprimento dos objetivos estipulados, tendo ajuda de uma consultoria externa para acompanhamento dos projetos, bem como se utiliza de Formulários de Ações Corretivas e atas de reuniões a fim de identificar possíveis erros, e assegurar o processo de melhoria contínua e aprendizagem organizacional. Outro aspecto relacionado a este último tema, trata das experiências por parte de colaboradores que já estão há mais tempo na empresa, tornando-se pontos de referência na tomada de decisão. Na empresa o processo de benchmarking se dá mais com as empresas do grupo.

O desempenho operacional e estratégico é avaliado através de reuniões feitas pelas lojas, a partir de cada planejamento, onde são demonstrados os resultados e as metas. A reunião do planejamento estratégico é realizada com os líderes principais, com o Comitê de Gestão, pois este tem a capacidade de tomar decisões mais estratégicas.

Por fim, os gestores quando questionados a respeito do MEG ser um facilitador para a gestão, em consenso responderam:

E5: *“Sim, depois que começamos a implantar o modelo tivemos várias reuniões, foram mostrando muito os processos pra gente, muita coisa que a gente aplicou, a parte de sustentabilidade começamos a fazer, e incorporamos várias coisas do modelo. **É um diferencial, a gente vê a organização de maneira mais sistêmica.** Pra ter qualidade a gente precisa ter um processo amarrado.”*

E6: *“Quando a gente começou a responder o relatório, muito coisa a gente já tinha, a gente já teve auditoria e tudo, e a gente segue as normas do que tem que ser feito. **O que mudou com o MEG, até o nome da empresa ficou mais conhecido com o prêmio,** a própria diretora eventualmente dá palestras e tudo mais. (...) Os processos que o MEG indica você tem um norte pra aplicar isso na cultura da empresa, e é mais fácil implantar isso, com certeza. Fica muito mais fácil até pra implantar isso na cultura de um novo funcionário, mas foram mudanças, com o MEG foi possível dar um norte, tem vários indicadores, então você não fica perdido.”*

E7: “Até também, por exemplo, os critérios que precisavam ser preenchidos já existiam, **na verdade o que sinto mais diferença em estar na frente de um setor, e tal, foi essa questão de liderança, de ter nas mãos os indicadores e poder enxergar as coisas que podem ser feitas, em ter nas mãos essa questão, bem como um facilitador.**”

Como conclusão, percebe-se um estágio inicial da aplicação do modelo, podendo ainda ser desenvolvido em diversos aspectos capazes de sustentar uma mudança cultural da organização. A liderança da empresa é um fenômeno ainda centralizado, não há relatos sobre a liderança informal, e a gestão da empresa se dá baseada em metas, onde os gestores não transparecem uma imagem visionária e inspiradora. Segundo Delfino (et. al, 2010, p. 4), na liderança transacional “o líder exerce influência na condução das pessoas para o alcance das metas estabelecidas, especificando papéis e exigências das tarefas”. Há características presentes relacionadas à preocupação em atingir as metas e não se identifica projetos ou construções de modelos capazes de desafiar o *status quo* da empresa, demonstrando a cultura organizacional constituída por valores rígidos, que procuram atender às necessidades dos objetivos a serem alcançados.

Quadro 5 - Quadro resumo da Empresa Y

LT	CATEGORIAS	PRINCIPAIS ACHADOS	SIGNIFICADO
INFLUENCIA IDEALIZADA	Promover respeito e orgulho por parte dos colaboradores e servir de exemplo.	Respeito mútuo	A promoção do respeito e do orgulho pode ser atribuída a questões relacionadas ao tempo de empresa, experiência, qualidades relacionadas à execução das tarefas, modelos de comportamento, entre outros aspectos que acabam por influenciar o modo de agir dos liderados.
		Servir de exemplo através do cumprimento das tarefas e alcance da produtividade	
		Promoção do líder a partir de um comportamento moral	
		Imitar o agir dos líderes	
	Priorizar além dos interesses próprios para o bem do grupo.	Trabalho em equipe	Os líderes discorrem sobre exercerem influência na conduta das pessoas visando o alcance das metas, em complemento, são reforçados comportamentos carismáticos e qualidades para caracterização dos papéis a serem desempenhados, como também a especificação das tarefas e do reforço por contingência (DELFINO, et. al, 2010; MARCHIORI, et. al, 2010; OLIVEIRA, et. al, 2015). Neste caso, o líder é visto como articulador, uma vez que se utiliza da manipulação dos indivíduos para alcance dos objetivos organizacionais (VIZEU, et. al, 2013).
		Processo de integração e empoderamento	
		Cumprimento do sistema de metas	
		Sistema de recompensa (materiais, sociais e psicológicas)	
	Acreditar ser uma figura que transmite poder e confiança para os colaboradores.	Reforço por contingência (relação de troca)	Segundo Freitas (2006) não se pode desassociar poder e influência, uma vez que a partir do momento que se exerce influência é uma das formas de se exercer poder.
		Figura de confiança, mas não necessariamente de poder	
		Ênfase em assistências a fim de promover os esforços pessoais	

(continua)

(continuação)

INFLUÊNCIA IDEALIZADA	Repassar valores e crenças, tomar conhecimento e ponderar questões éticas e morais nas decisões.	Oportunidade de crescimento a partir da produtividade de cada colaborador Alinhamento aos valores da empresa Influência dos líderes em construir e disseminar a cultura organizacional	Os líderes transparecem valores e comportamentos morais, tendo maior foco na recompensa. Quando o colaborador não atinge a meta ou não se enquadra nos padrões da empresa, o RH ainda promove todo o acompanhamento e dá treinamentos ao colaborador, e este se não se adequar acaba sendo desligado da empresa. “A liderança transacional (...) encontra-se alicerçada na troca (política, econômica e psicológica) entre líder e o seguidor enquanto ambos acreditam que isso irá beneficiá-los, ou seja, trata-se de transação de interesses” (MARCHIORI, et. al, 2010, p.4). A empresa se utiliza de diversos benefícios e campanhas de motivação e acredita que são suficientes para manter o colaborador motivado.
	Repassar missão através de senso coletivo.	Telas dos computadores, em material de treinamento, no processo de integração Reuniões do planejamento estratégico	
	Ser otimista e entusiástico quanto ao repasse das informações acerca do que precisa ser realizado.	Mudar o comportamento dos colaboradores Foco maior em apontar irregularidades, erros, reclamações e faltas	
	Passar confiança quanto ao cumprimento dos objetivos de forma motivadora.	Promoção da motivação através de campanhas, benefícios, remuneração e produtividade	
ESTÍMULO INTELECTUAL	Reexaminar suposições críticas e buscar diferentes perspectivas para os problemas.	Rigidez na hierarquia da empresa Foco maior em questões negativas da gestão	Há uma hierarquia extremamente forte. Foi apontado que o vendedor não pode contatar diretamente o RH, que tem de ser feito através do gestor imediato, mostrando a rigidez da cadeia hierárquica. Primeiramente o problema é atendido nos níveis em que se situam, e as áreas acima só são acionadas se necessário. É enfatizada muito a parte de problemas, de conflitos, nunca de ideias inovadoras, de projetos novos, etc. Tem-se então a figura do líder como estrategista e articulador, utilizando-se de artifícios para alcance dos objetivos organizacionais (VIZEU, et. al, 2013).
	Procurar ajuda para resolução de problemas de ângulos diferentes e sugerir novas formas de completar tarefas.	As decisões são tomadas dentro de cada área Busca por ajuda de outros setores é constantemente limitada pelas áreas Rigidez no processo decisório	
	Considerar individualmente e desenvolver o potencial de cada um.	Desenvolvimento intelectual através do incentivo ao estudo Cursos, treinamentos e palestras	
	Tratar as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo.	Foco em moldar comportamentos e no trabalho por recompensa Conversar, escutar desabaços, aconselhar, bem como estreitar as relações interpessoais	
CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA			A empresa tende a capacitar seus colaboradores através de palestras, cursos, treinamentos, mas nada foi dito sobre conversar diretamente com cada um deles a fim de conhecer suas reais necessidades, habilidades e aspirações. A consideração individualizada é pouco desenvolvida no contexto da organização. Há uma preocupação maior nas metas organizacionais e em como os liderados irão atingi-las, sem necessariamente promover o desenvolvimento intelectual dos mesmos.

Fonte: Elaboração própria (2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como base o objetivo principal da pesquisa, buscava-se analisar como se dá o processo da liderança transformacional em organizações que aderiram ao Modelo de Excelência em Gestão na cidade de João Pessoa. A partir da análise dos estudos realizados nas empresas paraibanas, foi identificado como decorre o processo da liderança através dos relatos dos gestores entrevistados.

No estudo da empresa X, conclui-se que os líderes apresentaram traços característicos da liderança transformacional. Em relação ao processo de influência e promoção do respeito, os gestores se destacaram em relação ao posicionamento frente à equipe, onde procuram agir com transparência, respeito, trabalho em equipe e tomam conhecimento das necessidades dos liderados. Ficou evidente que os líderes atuam como agentes transformadores do *status quo*, sendo percebidos como indivíduos responsáveis por grandes ciclos de mudança na cultura organizacional desde que iniciaram suas atividades na empresa. Os mesmos demonstraram entusiasmo ao discorrerem sobre os desafios que são repassados às equipes de trabalho e como as pessoas estão dispostas a comprar a ideia que eles passam dentro da organização, sendo isso uma das causas para a promoção do respeito mútuo e a construção da relação de confiança.

Ainda através dos relatos dos gestores, foram constatados traços relacionados a liderança participativa e comunicativa, em que procuram envolver a equipe nos projetos desenvolvidos. Os entrevistados apontaram também para a relevância do *feedback*, sendo considerado um processo incentivador das lideranças de modo a potencializar e desenvolver a capacidade dos liderados. Identificou-se também, a presença da liderança informal, em que algumas pessoas da organização apresentam influência e relação de confiança entre as pessoas. Quanto aos valores, crenças e repasse da identidade organizacional, os gestores apontaram fortemente que essas características estão intrínsecas nas pessoas e em si próprios, e que a partir disso, conseguem promover um alinhamento entre vida pessoal e profissional de modo a influenciar os liderados a atuarem de maneira inspirada e comprometida dentro do cenário organizacional. Ademais, constata-se que os gestores são tidos como líderes entusiásticos, inspiradores e visionários, transmitindo relação de confiança quanto aos objetivos que precisam ser alcançados, bem como atuam através de diferentes perspectivas para lidar com os

problemas e complementar as tarefas. Os mesmos promovem o diálogo entre as equipes e estimulam a criticidade das pessoas para aprimorar o processo de tomada de decisão, bem como procuram conhecer e potencializar as necessidades e competências dos liderados.

No que diz respeito a adequação da empresa em relação ao MEG, a promoção do exercício da liderança é facilitada através das práticas de gestão que envolvem a disseminação dos valores e princípios organizacionais (uma vez que são tidos como fatores responsáveis por maior engajamento e motivação dentro da organização), as questões éticas e morais (discutidas de forma a promover a criticidade e aumento do intelecto organizacional), o processo decisório (ocorre de maneira flexível, por mais que o direcionamento venha da diretoria e dos gestores das áreas, sempre há reuniões onde os liderados expressam suas ideias e apontam para uma melhor forma de execução das tarefas, promovendo uma gestão participativa e um maior campo de atuação da tomada de decisão), acompanhamento e implementação das ações e resultados (os gestores são responsáveis pelo acompanhamento dos projetos estratégicos, e conta com a participação dos liderados a fim de promover uma participação construtiva dos resultados) e a busca do desenvolvimento das expectativas e necessidades dos liderados (através da promoção da autonomia, de desafios e participação dos gestores com as equipes a fim de identificar suas competências através de ferramentas). Quanto ao atual nível de maturidade em relação ao modelo, a empresa desenvolveu toda uma base para construção e disseminação da cultura da qualidade. Se enquadrando na categoria de 500 pontos, ou seja, na curva de evolução Rumo à Excelência, a empresa já está se preparando para a avaliação nacional na régua de 1000 pontos, a fim de ser reconhecida pelas suas práticas como uma empresa de classe mundial. O trabalho desenvolvido atualmente envolve um autodiagnóstico, sendo uma preparação inicial para que possam embasar o alcance do prêmio nacional.

No estudo realizado na empresa Y, constataram-se traços que caracterizam a promoção da liderança transacional. Quanto ao processo de influência e respeito, os gestores demonstraram que servem de exemplo aos liderados através de comportamentos morais, ou seja, realização das tarefas, alcance das metas e produtividade elevada, e dessa forma, acreditam criar um ambiente de respeito mútuo baseado em um sistema de recompensa. Os liderados tendem a imitar o comportamento e o agir dos líderes. Quanto a questão de transmitir poder e confiança, fica claro que os gestores se sentem como figuras que enfatizam assistências a fim de promover os

esforços pessoais, pois são requisitados quando há necessidade de sanar dúvidas e problemas específicos. O trabalho em equipe é desenvolvido de forma ao cumprimento do sistema de metas e trabalho por recompensa, onde os líderes exercem influência na conduta das pessoas através de comportamentos carismáticos, ou seja, com promoção do reforço por contingência. Fica evidente que há na empresa uma política bem definida a partir da produtividade dos colaboradores (sistema de recompensa).

A partir do relato dos gestores, foi possível concluir que os mesmos procuram mudar o comportamento dos liderados, até mesmo em questões motivacionais, onde são promovidas ações pontuais relacionadas a campanhas que envolvam benefícios, remuneração e produtividade. As decisões na empresa são concentradas no Comitê de Gestão, demonstrando pouca flexibilidade e limitação no processo decisório. Constatou-se também que os gestores procuram desenvolver os liderados através de cursos, treinamentos e palestras, tendo pouco foco em realmente conhecer as necessidade e expectativas de cada colaborador. Através dos relatos, conclui-se que o processo de *feedback* é mais direcionado quando há aspectos negativos e que precisam ser chamados atenção dos liderados quanto ao cumprimento daquilo que está sendo exigido.

Quanto a maturidade de gestão do MEG, a empresa encontra-se no estágio inicial de atuação do modelo, e precisará demandar tempo e esforço para aprimorar a gestão em busca de patamares maiores. Evidenciaram-se práticas extremamente pontuais que procuram promover a gestão através de um sistema de recompensa. O Comitê define as diretrizes estratégicas que são repassadas de acordo com a cadeia hierárquica da empresa. Constata-se um sistema centralizado em busca de liderados que possuam melhor performance em termos de produtividade, e que os mesmos sejam alinhados às normas da empresa. Dessa forma, o desempenho de cada liderado é avaliado de acordo com o índice de performance, e não há uma preocupação maior em atender às necessidades e expectativas dos liderados em termos de competências para o exercício da liderança.

Em suma, a pesquisa teve seus objetivos atingidos e conclui-se que, o processo da liderança ocorre de maneira diversificada de acordo com o contexto organizacional em que se insere. Não há como estruturar um modelo específico de modo que os gestores sejam líderes eficientes e capazes de promover o melhor desempenho de seus liderados. As abordagens da liderança vão variar de acordo com a cultura e com o processo de construção da aprendizagem de cada organização.

Por fim, o Modelo de Excelência em Gestão pode atuar como um facilitador da promoção do exercício da liderança, uma vez que requisita itens específicos à promoção de práticas de gestão capazes de favorecer o processo da liderança. Entretanto, esta pesquisa limita-se no tocante ao número de organizações utilizadas no estudo, de forma a dar oportunidade a futuros pesquisadores a abordarem novos estudos voltados para empresas que aplicaram o modelo, bem como explorarem novas vertentes da liderança.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul./dez, 2010.
- BADWAN, José el Abd Mohamad. **A gestão da qualidade na administração pública**: o estudo de caso do DAEB à luz do modelo de excelência em gestão pública do programa GESPÚBLICA, Porto Alegre, 2010.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 5ed. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, maio/jun. 1994, v. 34, n. 3, p. 102-114.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CASTANHEIRA, P.; COSTA, J. A. (2007). **Lideranças transformacional, transacional e laissezfaire**: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. Disponível em: <http://terrear.blogspot.com/2007/09/lideranas-transformacional.html>. Acesso em: 24 de Abril 2016.
- DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. Leadership: Past, Present, and Future. In: DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. SAGE Publications, 2012. p. 3-25.
- DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.
- DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no Sebrae. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 28-56, maio./ago. 2013.
- FEITOSA, G. M.; PIMENTEL, R. C. O impacto da adoção no Modelo de Excelência de Gestão (MEG) no desempenho financeiro das empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2013.

FERREIRA, A. R. **Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FNQ. PNQ; Modelo de Excelência em Gestão; Fundamentos; Cadernos de Implementação.. Disponível em <www.fnpq.org.br>. Acesso em 26 de maio de 2016.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006. p. 135-148.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência**. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, 2011.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Trad. Eng. João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GÓIS, C. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire: Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, 2011.

HEITOR, M. I. **Satisfação laboral e liderança transformacional**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, 1996.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

HOUREAUX JR, Flávio; CORREA, Hamilton L.; MAXIMIANO, Antonio C. A. A contribuição dos prêmios de qualidade para a gestão do desempenho na Empresa. **Anais do Seminário em Administração**, 2006.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LIMA, G. S.; NETO, A. Uma leitura da evolução das teorias sobre Liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2011, João Pessoa/PB. **Anais...** João Pessoa/PB: ENGPR, 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MARCHIORI, M.; VILAÇA, W. P. T.; SIMÕES, F. R.; PINTO, R. S.; FONSECA, R. K. A. A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

NETO, A. C; TANURE, Betania; SANTOS, Maria Carolina Mota; LIMA, Gustavo Simão. Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2009, Curitiba/PA. **Anais...** Curitiba/PA: ENGPR, 2009.

OLIVEIRA, M. A.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, v. 25, n. 2, p. 379-390, abr./jun., 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, L. T. K., GODOY, D. M. A. & TERÇARIOL, D. Estudo de Caso como Procedimento de Pesquisa Científica: Reflexão a partir da Clínica Fonoaudiológica. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, vol.22, no.3, 422-429, 2009.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 649-670, nov., 1987.

PPQ. Programa Paraibano da Qualidade. Disponível em < <http://www.ppq.com.br/>>. Acesso em 26 de maio de 2016.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. v.42, n.1, jan./mar., 2002.

SANT'ANNA, A. S.; et al. Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-americanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP: ANPAD, 2009.

SANTOS, H. T. M.. **Sentidos do trabalho informacional corporativo**: uma investigação sobre o impacto do conhecimento no trabalho contemporâneo. Tese de doutorado. FGV/EBAPE, 2006.

SILVA, Anielson Barbosa da. **A Vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2005.

SILVA, A; CARVALHO NETO, A. Uma contribuição ao Estudo da Liderança sob a Ótica Weberiana de Dominação Carismática. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2011, João Pessoa/PB. **Anais...** João Pessoa/PB: ENGPR, 2011.

SILVA, R. C.. Controle organizacional, cultura e liderança; evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, 2003.

SILVA, E. A.; ZANINI, D. S.; NAZARENO, E. Programa nacional da gestão pública e desburocratização - gspública: comparações pertinentes, possibilidades de aplicação. **VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, 8 e 9 de junho de 2012.

SILVA, L. C. S.; KOVALESKI, J. L.; GAIA, S.. Qualidade em serviços: uma análise teórica sobre as principais características. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, n. 4, p. 140-153, 2011.

SILVA, S. S. F. **Impacto do Programa de Qualidade Total no Controle Organizacional da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – Cotrijuí - Unidade de Dom Pedrito – RS**. Dissertação de Mestrado. PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2001.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev SOCERJ**. vol. 20, n. 5, p.383-386, set./out. 2007.

VIANNA, W. B. O design da pesquisa qualitativa: questões a considerar. **XII SIMPEP**, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.

VIEIRA, M. M. F.; GURGEL JÚNIOR, G. D. O movimento da qualidade ao longo da história. In:_____. **Qualidade total e administração hospitalar**: explorando disjunções conceituais. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n2/10251.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2016.

VIZEU, F.; CALAÇA, P. A. De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF: ENGPR, 2013.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração da Mackenzie**, 12(1), p. 53-81, 2011.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 7. Ed. New Jersey: Pearson Education, 2009

APÊNDICE

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista

Baseado no *Multifactor Leadership Questionnaire*

A presente pesquisa faz parte de um projeto de investigação no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso da graduanda em Administração da Universidade Federal da Paraíba, Amanda de Lima Fernandes.

Com o intuito de analisar como se dá o processo da liderança em organizações da cidade de João Pessoa que aderiram ao Modelo de Excelência em Gestão. Definiu-se como instrumento de coleta de dados a entrevista caracterizada como semiestruturada, elaborada a partir do denominado *Multifactor Leadership Questionnaire*, da autoria de J. Bruce Avolio e M. Bernard Bass, com especificidade à identificação da denominada Liderança Transformacional.

A entrevista será gravada e transcrita a fim de garantir a segurança das informações, bem como serão utilizados os nomes das empresas apenas com autorização por parte dos responsáveis a quem este instrumento está dirigido.

Obrigada pela disponibilidade e colaboração prestada.

Amanda Lima

Caracterização da Empresa

1. Ramo de atuação
2. Tempo de mercado
3. Breve descrição do negócio
4. Tempo de MEG
5. Prêmio (Régua – Pontos)

Caracterização do Gestor

1. Formação Acadêmica (Graduação/Mestrado/Doutorado)
2. Formação Profissional (Especialização/Ação de formação/Outros)
3. Cargo / Setor / Tempo de exercício
4. N° de colaboradores que lidera

Categorias

1. Atributos de Influência Idealizada

- i) Você procura agir de forma a promover o respeito e orgulho por parte dos seus colaboradores em relação a si? Você acredita que serve de exemplo?
- ii) Você procura agir de forma a priorizar além dos seus interesses próprios para o bem do grupo?
- iii) Você acredita que seus colaboradores lhe vêem como uma figura que transmite poder e confiança?

2. Comportamentos de Influência Idealizada

- i) Você costuma repassar seus valores e crenças, bem como toma conhecimento e pondera questões éticas e morais nas suas decisões?
- ii) Há o repasse da importância da missão através de um senso coletivo?

3. Motivação Inspiracional

- i) Você costuma ser otimista e entusiástico quanto ao repasse das informações acerca daquilo que precisa ser realizado?
- ii) Você passa confiança quanto ao cumprimento dos objetivos que serão alcançados? Há uma visão motivadora?

4. Estimulação Intelectual

- i) Você reexamina suposições críticas de forma a verificar se são apropriadas e/ou procura diferentes perspectivas para resolver problemas?
- ii) Você procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes e sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas?

5. Consideração Individual

- i) Você considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações? Você investe tempo ensinando, treinando e ajudando as pessoas a desenvolverem seus potenciais?
- ii) Você costuma tratar as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo?

APÊNDICE B

REQUERIMENTO

Ao(a) Senhor(a)

Assunto: Pedido de autorização para realização de um estudo no âmbito de Trabalho de Conclusão de Curso.

Eu, Amanda de Lima Fernandes, graduanda em Administração da Universidade Federal da Paraíba, venho por meio deste solicitar a autorização/colaboração para a realização de um estudo na(o) _____, no âmbito da elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, sobre o tema: “O Processo da Liderança em organizações que aderiram ao Modelo de Excelência em Gestão: um estudo em duas empresas paraibanas” sob a orientação da Professora Doutora Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.

Para realização deste estudo será necessária a realização de uma entrevista com os gestores da empresa responsáveis pelo exercício da liderança dentro da organização, bem como pela manutenção do Modelo de Excelência em Gestão.

Solicita-se a colaboração no que diz respeito aos questionamentos acerca do tema proposto, assumindo, desde já, a completa confidencialidade das respostas que serão utilizadas, exclusivamente, para efeitos deste estudo. Manifesto total disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento adicional que possa complementar o que foi dito. Desde já, agradeço a disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Amanda de Lima Fernandes
Graduanda em Administração da UFPB

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Prof^a Dr^a da UFPB